

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO A LA GESTIÓN
DE GASTOS PARA LAS EMPRESAS COMERCIALES SEGÚN
CÓDIGO CIU G45 DE ACUERDO AL RANKING 2015 DE LA
SUPERCIAS**

CARLOS GEOVANNI MOYA JARRIN

DIRECTOR: ING. GALO SANCHEZ LEÓN, MBA.

**LINEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EN
EMPRESAS**

QUITO, ENERO 2017

DIRECTOR:

Ing. Galo Sánchez León, MBA.

INFORMANTES:

Ing. Verónica Apolo

Ing. Francisco Quisiguiña

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi esposa e hijo quienes han sido pilares fundamentales para la conclusión de mi carrera; por todo el apoyo brindado que me ha permitido crecer personal y profesionalmente en cada una de las etapas de mi vida.

A mi familia mi eterno agradecimiento por los valores y consejos impartidos.

Por supuesto a cada una de las personas que marcaron algo importante en mi carrera universitaria.

Carlos MJ.

ÍNDICE

1. ANTECEDENTES Y ASPECTOS GENERALES	11
1.1. EMPRESAS COMERCIALES	11
1.1.1. Definición	11
1.1.2. Proceso Administrativo	13
1.1.3. Historia de las Empresas	14
1.1.3.1. Artesanal	14
1.1.3.2. Transición del artesanado a la industrialización	15
1.1.3.3. Desarrollo industrial	16
1.1.3.4. Gigantismo industrial	17
1.1.3.5. Moderna	17
1.1.3.6. Globalización	19
1.1.4. Clasificación de las empresas comerciales	20
1.1.4.1. Mayoristas	20
1.1.4.2. Minoristas	20
1.1.4.3. Comisionistas	21
2. CONTROL INTERNO	31
2.1. DEFINICIÓN	31
2.2. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO	32
2.3. TIPOS DE CONTROL INTERNO	33
2.3.1. Control Interno Administrativo	33
2.3.1.1. Control Interno Administrativo de Organización	34
2.3.1.2. Control Interno Administrativo de Operación	34
2.3.2. Control Interno Contable	34
2.4. COSO	36
2.4.1. Generalidades	36
2.4.2. Generalidades COSO III	38
2.4.3. Objetivos COSO III	43
2.4.3.1. Objetivos Operativos	44
2.4.3.2. Objetivos de Información	44
2.4.3.3. Objetivos de cumplimiento	46
2.4.4. Componentes COSO III	46

2.4.4.1. Entorno de Control.....	47
2.4.4.2. Evaluación de Riesgos	48
2.4.4.3. Actividades de Control.....	49
2.4.4.4. Información y Comunicación.....	50
2.4.4.5. Supervisión del sistema de control – Monitoreo.....	52
2.4.5. Implementación y Herramientas de Evaluación COSO III.....	53
2.4.5.1. Implementación del control interno	53
3. DISEÑO DEL MODELO.....	57
3.1. DEFINICIÓN DE VARIABLES.....	57
3.1.1. Control Interno Administrativo	58
3.1.1.1. Protección de los Activos.....	59
3.1.1.2. Promoción de la Eficiencia Operativa.....	63
3.1.1.3. Establecer y estimular la Adhesión de las Políticas de Dirección ...	66
3.1.2. Control Interno Contable.....	68
3.1.2.1. Control Interno del Ciclo de Ingresos	68
3.1.2.2 Control Interno Compras.....	71
3.1.2.3 Control Interno del Ciclo de Nómina.....	74
3.1.2.4 Control interno del ciclo de Finanzas.....	77
3.2. Estructuración	80
4. APLICACIÓN DEL MODELO DE CONTROL INTERNO A LA GESTION DE GASTOS PARA LAS EMPRESAS COMERCIALES.....	86
4.1. DEFINICIÓN DE EMPRESAS A EVALUAR	86
4.2. DESCARTE.....	111
4.3. ESTABLECIMIENTO DEL MODELO	114
4.3.1. Ámbito Interno	115
4.3.2. Establecimiento de Objetivos de Control.....	115
4.3.2.1. Objetivos Operativos.....	116
4.3.2.2. Objetivos de Información.....	116
4.3.2.3. Objetivos de Cumplimiento	117
4.3.3. Identificación de Riesgos	117
4.3.4. Evaluación de Riesgos	118
4.3.5. Respuestas a los riesgos	119
4.3.5.1. Control Interno Ingresos	119
4.3.5.2. Control Interno Inventarios	123

4.3.5.3. Control Interno Compras.....	128
4.3.5.4. Control Interno Gastos	131
4.3.5.5. Control Interno Contabilidad	135
4.3.5.6. Control Interno Tesorería.....	138
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	143
5.1. CONCLUSIONES	143
5.2. RECOMENDACIONES.....	144
BIBLIOGRAFIA.....	cxlvi

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: ICE Global	24
Gráfico 2: ICE Comercio.....	24
Gráfico 3: Ciclo Comercio	25
Gráfico 4: Variación de la Demanda Laboral.....	25
Gráfico 5: Variación del Valor de las Ventas.....	26
Gráfico 6: Porcentaje de empresas con nivel normal de inventarios.....	26
Gráfico 8: Componentes COSO 1992	46
Gráfico 9: Componentes COSO 2013	47
Gráfico 10: Variables del modelo de Control, Interno	58
Gráfico 11: Composición sectorial Ranking 1.000	83
Gráfico 12: Ranking 1.000 número de empresas por sector	84
Gráfico 13: Ingresos y utilidades top 1.000 por sector.....	85
Gráfico 14: Matriz de Probabilidades y Consecuencias.....	119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Componentes COSO 2013	39
Tabla 2: Tipos de Reporte	45
Tabla 3: Número de Compañías según CIIU “G”	81
Tabla 4: Clasificación empresas según Ingresos	87
Tabla 5: Clasificación empresas según Caja/Bancos	101
Tabla 6: Clasificación empresas según Cuentas Por Cobrar	102
Tabla 7: Clasificación empresas según Inventarios.....	103
Tabla 8: Clasificación empresas según Propiedad Planta y Equipo.....	104
Tabla 9: Clasificación empresas según Cuentas Por Pagar	105
Tabla 10: Clasificación empresas según Deuda Corriente	106
Tabla 11: Clasificación empresas según Capital Social	107
Tabla 12: Clasificación empresas según Capital Social	108
Tabla 13: Clasificación empresas según Costo de Ventas	109
Tabla 14: Clasificación empresas según Gastos.....	110
Tabla 15: Clasificación empresas objeto de estudio.....	111
Tabla 16: Aspectos del Modelo de Control Interno	114
Tabla 17: Mapeo de Riesgos	118

RESUMEN EJECUTIVO

El control interno en una empresa comercial es un aspecto imprescindible para la obtención de la información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control. De la misma manera el control interno nos permite promover medidas adecuadas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales y demás recursos que sean propiedad de las empresas.

“Con la implementación del control interno en las empresas permitirá asegurar que todas las acciones y medidas organizacionales se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias.” (Gomez, 2001)

Este trabajo de investigación permitirá el diseño de un modelo de control interno que pueda aplicarse a cualquier empresa de tipo comercial para que las mismas tengan el debido control administrativo y financiero a fin de obtener una consecución exitosa de los objetivos organizacionales; así como la aplicación de los conocimientos adquiridos en la carrera.

INTRODUCCIÓN

En épocas de crisis las empresas deben controlar eficientemente sus gastos para tratar de solventar la sostenibilidad de las empresas.

El objetivo es generar pautas para que las empresas comerciales controlen la estrategia, la gestión y la evaluación a su interior, de tal manera que se cumplan los objetivos institucionales, facilitando la implementación y fortalecimiento del Control Interno.

La diferenciación entre gastos controlables y no controlables está íntimamente relacionada con la clasificación de gastos por áreas de responsabilidad. Los gastos controlables son aquellos que se encuentran sujetos a la autoridad y responsabilidad de un gerente específico. De tenerse cuidado al respecto, porque la clasificación de una partida de gasto como controlable o no controlable debe hacerse dentro de un marco específico de responsabilidad y de tiempo.

La administración es responsable directa de todas las actividades de una empresa, incluyendo su estructura de control interno. Naturalmente, la administración en los diferentes niveles tendrá distintas responsabilidades dentro del control interno, tales responsabilidades difieren a menudo dependiendo de las características de la empresa, debiendo conducir sus actividades y tomando acciones específicas de acuerdo con leyes y regulaciones aplicables las cuales establecen el comportamiento de la empresa en el cumplimiento de los objetivos.

1. ANTECEDENTES Y ASPECTOS GENERALES

1.

1.1. EMPRESAS COMERCIALES

1.1.1. Definición

Las empresas se dedican básicamente a la compra y venta de bienes muebles y/o inmuebles, materias primas y/o productos terminados. La función principal de las empresas comerciales es la de intermediación entre los productores y consumidor final siempre que no se realice ningún trabajo de transformación.

Cabe indicar que este tipo de empresas no tienen únicamente esta categoría ya que pueden ser además del tipo mixto; es decir comerciales, industriales y/o de servicios.

Según (CHACÓN HERNÁNDEZ, 2013) las empresas comerciales son aquellas que realizan un acto propio de comercio, es decir que adquieren bienes o mercancías (productos terminados) para su venta posterior, en la cual interfieren dos intermediarios que son el productor y el consumidor.

La (ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO) menciona que al comercio, al que algunas veces también se hace referencia como servicios de distribución, abarca fundamentalmente el comercio minorista y el comercio mayorista.

Al tratarse del vínculo necesario entre los productores de bienes y sus consumidores, el comercio es una de las actividades económicas más universales (no todos los países tienen una industria automotriz, textil o petrolera, por ejemplo, pero todos los países, con independencia de su grado de desarrollo o de su sistema político, tendrán un sector del comercio, incluido casi toda seguridad un punto de venta minorista en la aldea más remota). Como cabría esperar de su alcance universal, el sector es sumamente heterogéneo, y existen grandes diferencias entre las empresas mayoristas y minoristas, aunque en muchos países las operaciones de una empresa pueden abarcar ambas divisiones de comercio. También existen grandes diferencias entre los minoristas, dependiendo de las estrategias competitivas de las empresas y del subsector en el que despliegan su actividad, por ejemplo, si son grandes almacenes, comercios especializados o almacenes de descuento.

La estructura y el funcionamiento del sector también varían en gran medida entre los países, de conformidad con factores como el nivel de vida, los hábitos de consumo y de compra de la población, y reglamentaciones legales sobre el tamaño de las empresas, los horarios de apertura de los comercios, y la protección del consumidor. El comercio también está cada vez más globalizado y concentrado, y un alto porcentaje de las empresas de comercio figuran en el listado Fortune Global 500 en términos de volumen de ventas y de número de trabajadores.

La labor desplegada por la OIT en el sector en los últimos años se ha centrado en las consecuencias de la globalización la reestructuración en los recursos humanos; en los efectos de las fusiones y adquisiciones en el empleo; en las consecuencias sociales y laborales de las tecnologías avanzadas destinadas a minoristas; en los requisitos en materia de desarrollo de las calificaciones para el sector y sus trabajadores, y en las necesidades de los trabajadores de edad en un entorno minorista en continua evolución.

1.1.2. Proceso Administrativo

Es la combinación de las actividades que realiza la planificación, la organización, la dirección y el control de una empresa. (Franklin, 1985)

El siglo XIX varios autores acostumbraban a definir la administración en cuatro funciones específicas los gerentes planifican, organizan, dirigen y controlan, por lo tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización

Planificar: implica que los administradores piensan con antelación en sus metas acciones y que se basa en sus actos, en algún método plan o lógica, no en corazonada.

Organizar: es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Dirección: implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen las tareas esenciales, las relaciones y el tiempo son fundamentales para la actividad de la dirección.

Control: es el proceso para asegurarse que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas.

1.1.3. Historia de las Empresas

Según (MONTEROS, 2009):

Durante su larga historia y hasta mediados del siglo XVIII las empresas se desarrollaron con gran lentitud. No obstante que siempre existió el trabajo organizado y dirigido en la historia de la humanidad, la historia de las empresas y sobre todo la historia de su administración es un capítulo reciente, iniciado hace poco tiempo.

A partir de 1776, después de la invención de la máquina de vapor por James Watt (1736-1819) y su consiguiente aplicación en la producción, surgió una nueva concepción de trabajo que modificó por completo la estructura social y comercial de la época, y en casi un siglo provocó profundos y rápidos cambios políticos, sociales y económicos mucho mayores que todos los cambios ocurridos en el milenio anterior. Este periodo conocido como Revolución Industrial, se inició en Inglaterra y se extendió con rapidez por todo el mundo civilizado de la época. La Revolución Industrial sustituyó el primitivo taller del artesano por la industrialización y preparó el camino para el surgimiento de las modernas empresas y los desafíos de administrarlas.

La historia de las empresas puede dividirse en seis etapas:

1.1.3.1. Artesanal

Va desde la antigüedad hasta cerca de 1780, cuando se inicia la Revolución Industrial. En esta etapa el régimen productivo se basa en los talleres de los artesanos y en la mano de obra intensiva y no calificada empleada en la agricultura. Predominan los pequeños talleres y las granjas que utilizan el trabajo de los esclavos y emplean herramientas rudimentarias. Todavía quedan vestigios del feudalismo y el sistema comercial se basa en el intercambio local.

1.1.3.2. Transición del artesanado a la industrialización

Corresponde a la Primera Revolución Industrial, de 1780 a 1860. Es la etapa de la industrialización naciente, de la mecanización de los talleres y de la agricultura. Los dos elementos representativos son el carbón (la nueva fuente básica de energía) y el hierro (el material básico), que adquieren enorme importancia en el desarrollo de los países. En esta etapa ocurre una creciente mecanización de los talleres (con el surgimiento de la máquina de hilar en 1767, el telar hidráulico en 1769 y el telar mecánico en 1785) y de la agricultura (aparición de la desmotadora de algodón en 1792) gracias a la máquina de vapor y la aplicación de la fuerza motriz del vapor a la producción. En ese momento nace el sistema fabril: los talleres mecanizados se convierten lentamente en fábricas dotadas de enormes y pesadas máquinas que sustituyen la actividad muscular humana. Los transportes toman un impulso vigoroso con la navegación de vapor (1807), la invención de la locomotora de vapor y el surgimiento de las primeras vías férreas de gran extensión (a partir de 1813). Las comunicaciones avanzan después de la invención del telégrafo eléctrico (1835) y el sello postal (1840).

1.1.3.3. Desarrollo industrial

Corresponde a la Segunda Revolución Industrial, entre 1860 y 1914. Los dos grandes componentes de esta etapa son el acero (el nuevo material básico cuyo proceso de fabricación se desarrolló a partir de 1856) y la electricidad. Se reemplaza el hierro por el acero como material industrial, y el vapor por la electricidad y los derivados del petróleo como fuentes principales de energía: se desarrolla la maquinaria con la aparición del motor de explosión y el motor eléctrico (1873). La ciencia y los avances tecnológicos ejercen un dominio creciente en la naciente industria. Se producen transformaciones radicales en los medios de transporte (con el surgimiento del automóvil en 1880 y el avión en 1906) y en las comunicaciones (invención del telégrafo inalámbrico, el teléfono en 1876, y el cinematógrafo) y el mundo se vuelve cada vez más pequeño. El capitalismo industrial se ve desplazado por el capitalismo financiero, aparecen los grandes bancos y las instituciones financieras, junto a la ampliación extraordinaria de los mercados. Las empresas exitosas crecen desmesuradamente, experimentan un proceso de burocratización debido a su tamaño y adoptan un enfoque mecanicista de sus funciones.

1.1.3.4. Gigantismo industrial

Etapa situada entre las dos guerras mundiales (entre 1914 y 1945), en las cuales se utilizan organización y tecnología avanzada con fines bélicos. En esta etapa se producen la gran depresión económica de 1929 y la crisis mundial que originó. En este periodo las empresas alcanzan tamaños enormes y realizan operaciones internacionales y multinacionales. Predominan las aplicaciones técnico –científicas y se enfatiza en materias petroquímicas. Se intensifican los transportes: navegación de gran calado, vías férreas y carreteras, perfeccionamiento del automóvil y el avión. Las comunicaciones se amplían y ganan rapidez con la radio y la televisión. El mundo se vuelve todavía más pequeño y complejo.

1.1.3.5. Moderna

Es la etapa más reciente; que va desde 1945 (posguerra) hasta 1980 y marca una clara separación entre los países desarrollados (o industrializados), los países subdesarrollados (no industrializados) y los países en desarrollo. El avance tecnológico es sorprendente y se aplica con más rapidez a fines comerciales a través de productos y procesos más sofisticados. Se fabrican nuevos materiales sintéticos básicos (plásticos, aluminio, fibras textiles sintéticas, hormigón) y se utilizan nuevas fuentes de energía (nuclear, solar); no obstante, el

petróleo y la electricidad mantienen su predominio. Aparecen nuevas tecnologías (el circuito integrado, el transistor, el silicio) que permiten desarrollar las nuevas maravillas de nuestra época (televisión de colores, el sonido de alta fidelidad, el computador, la calculadora electrónica, la comunicación telefónica, la televisión satelital, la masificación del automóvil). Estos inventos son consecuencia de un invento mayor: son inventados, creados, proyectados y construidos en el interior de las empresas. La investigación y el desarrollo tecnológico se llevan a cabo en las empresas y se orientan hacia usos comerciales.

Es la época en que, junto a las empresas multinacionales, surgen empresas nacionales de gran tamaño y una amplia variedad de empresas medianas y pequeñas (entre las que se encuentran las microempresas y las mini empresas). La automatización y la computación aparecen en muchas de estas empresas, aumentando en gran medida sus recursos y potencialidades y distanciándolas cada vez más de las empresas que no han entrado en esta modernización. Además, el ambiente se complica debido a la retracción, la escasez de recursos, la inflación, las altas tasas de interés y los costos crecientes. El mundo se empequeñece todavía más debido al enorme desarrollo de las comunicaciones y de los negocios internacionales, pero también se vuelve más complejo y variable, lo cual trae consigo una novedad: la incertidumbre y la imprevisibilidad de los acontecimientos.

1.1.3.6. Globalización

Etapa posterior a 1980, llena de retos, dificultades, amenazas, presiones, contingencias, restricciones y toda clase de adversidades para las empresas. En esta fase el ambiente externo se caracteriza por la complejidad y variabilidad que las empresas no logran descifrar e interpretar de manera adecuada. En consecuencia, las empresas enfrentan la incertidumbre de lo que acontece a su alrededor y, en especial, de lo que pueda ocurrir en el futuro próximo o remoto. En esta etapa, las empresas afrontan aguda competencia, dificultades para comprender las reacciones del mercado y las acciones de los competidores. La tradición y el pasado son temas de otra época que no lograrán resolver los problemas actuales. En otras palabras, administrar y ejecutar las tareas como se hizo siempre, no proporcionará los resultados adecuados, pues todo ha cambiado, incluida la administración. Esta etapa se halla signada por la Tercera Revolución Industrial: la revolución del computador, en la que no sólo se sustituye el músculo humano por la máquina, sino también el cerebro humano por la máquina electrónica.

1.1.4. Clasificación de las empresas comerciales

1.1.4.1. Mayoristas

Su principal función es la de vender al menudeo, a otros mayoristas o al detalle; pero no al consumidor final siendo esta su principal característica. Dentro de las funciones principales de este tipo de empresas comerciales se encuentran las siguientes:

- Comprar mercaderías a los productores o a otros mayoristas
- Agrupar o normalizar los productos
- Transporte de la mercadería
- Almacenaje de los productos
- Conservación de los productos
- Promoción y venta de los productos
- Entrega a minoristas y mayoristas
- Otorgamiento de créditos a los clientes finales
- Asumir riesgos inherentes del negocio
- Asesoramiento a los clientes minoristas

1.1.4.2. Minoristas

También denominadas como “comerciantes”; son las empresas que venden directamente al consumidor final. Los minoristas constituyen la parte más cara de la cadena de distribución comercial debido a que realizan varias funciones tales como:

- Promoción
- Garantizar y/o reparar el producto que se comercializa
- Almacenamiento
- Créditos a sus compradores finales

1.1.4.3. Comisionistas

Actúan como representantes de la empresa, localizan a los compradores, proporcionan la información correspondiente, hacen la venta y aseguran la entrega y el seguimiento del servicio.

Los comisionistas van a depender directamente de los clientes para su remuneración ya que por más que sean los más agresivos al momento de la venta, van a depender de que los clientes se encuentren totalmente satisfechos para que se puedan hacer más negocios y que los clientes se encuentren motivados para ello.

Existen varios tipos de comisionistas que prosperan en una variedad de negocios, dentro de los cuales se puede citar a los más importantes:

- Los agentes internacionales trabajan en el campo de la exportación y la importación
- Los agentes de seguros y bienes raíces trabajan en su mayoría con una comisión basada en las ventas

1.1.5. Situación actual de las empresas comerciales en el Ecuador

No es algo oculto que la caída del precio del barril de petróleo y la apreciación del dólar fueron los principales factores para que la economía Ecuatoriana se encuentre atravesando graves momentos.

A pesar de que las exportaciones no petroleras crecieron un 17.38% en el período de análisis comprendido entre DIC-ENE 2015 y en el acumulado a octubre del año 2014, nuestro país exportó USD\$ 10,318 millones que representaron 7.69 millones de toneladas; la reducción de los precios a nivel internacional de algunos de los productos de exportación ha impactado a sectores que tuvieron records en cuanto a su desempeño del año 2014. (PROECUADOR, 2015)

Los grupos económicos más representativos del sector comercio Ecuatoriano son:

- Almacenes Juan Eljuri
- Exportadora Bananera Noboa
- Marathon Sports
- Gerardo Ortiz e hijos
- La Favorita
- Casabaca
- Corporación el Rosado
- Fybeca

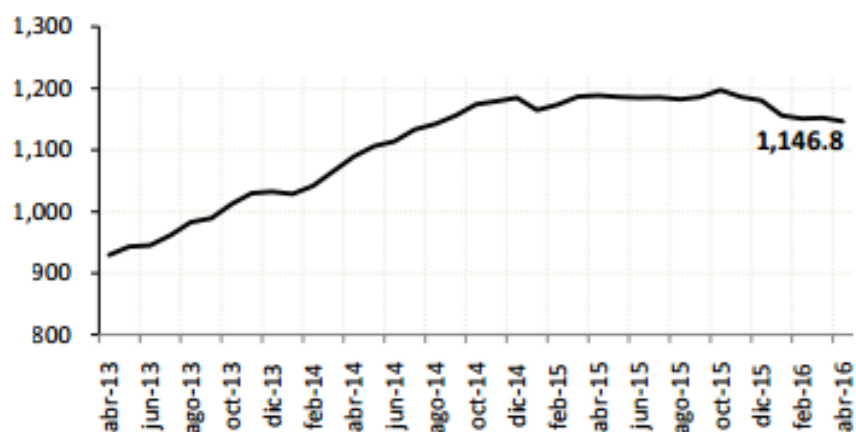
- Mabesa

De todos los grupos económicos que ejercen actividades en el Ecuador el 34% tiene como eje central la producción manufacturera, aunque todos estos casos se centran en la agroindustria o en manufacturas de tecnología baja. Les siguen en importancia los emporios cuya actividad principal es el comercio (28%), la agricultura (14%) y la banca (10%).

En su conjunto, estos cuatro sectores productivos representan el 86% de las actividades principales de los grupos de poder. Además se aprecia el dinamismo comercial de los grupos pues poseen vínculos en diferentes áreas o sectores productivos. (Tulcanaza Prieto, 2010).

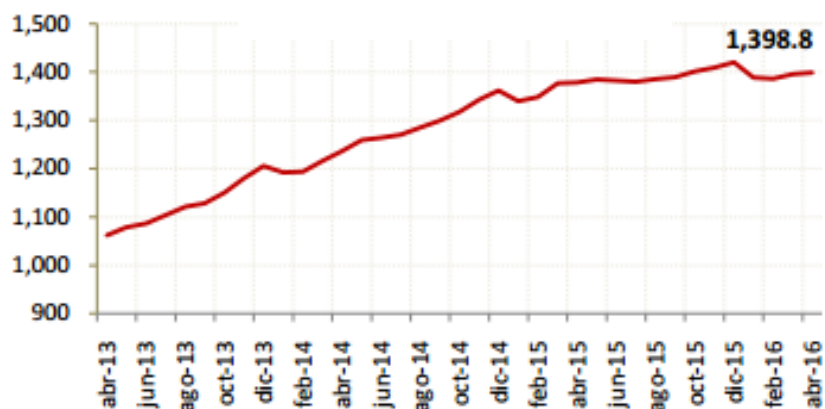
El índice de confianza empresarial (ICE) resume las expectativas de las empresas respecto a la situación económica por cada sector y del país en general; en este sentido en abril 2016, el ICE global registró 1,146.8 puntos mientras que en marzo fue de 1,152.0 puntos; es decir, disminuyó en 5.2 puntos.

Esta variación se explica principalmente, por los cambios negativos en los ICE de la industria, construcción y servicios; a pesar de que, el ICE del comercio aumentó.

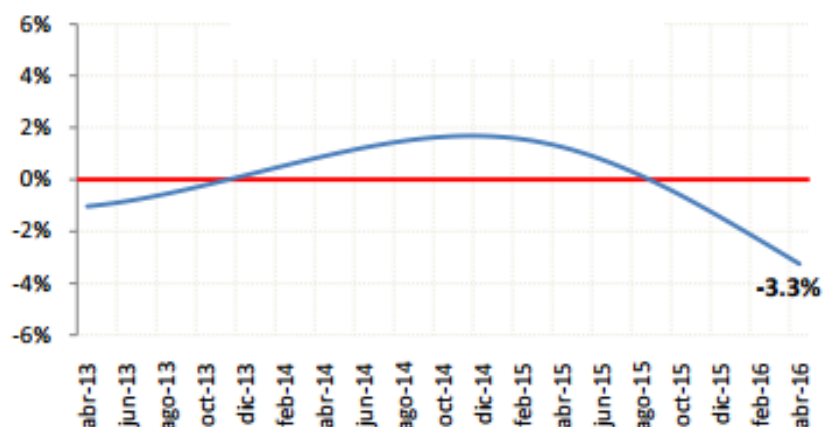
Gráfico 1: ICE Global

Fuente: Banco Central del Ecuador

El ICE de la rama de comercio aumentó 2.9 puntos en abril de 2016 respecto del mes anterior, situándose en 1,398.8 puntos. En el mes de análisis, el ciclo del ICE del comercio se ubicó 3.3% por debajo de la línea de tendencia de crecimiento

Gráfico 2: ICE Comercio

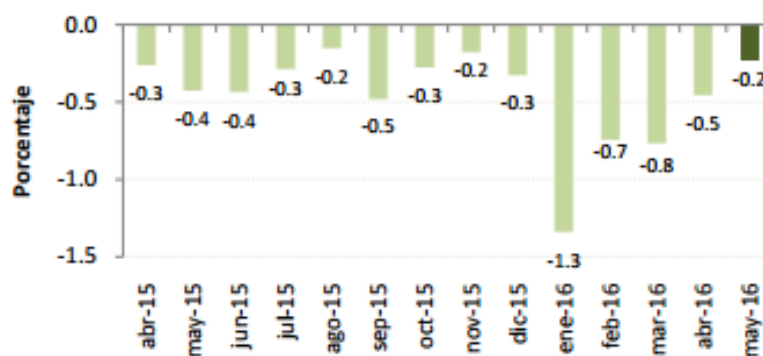
Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico 3: Ciclo Comercio

Fuente: Banco Central del Ecuador

A continuación se detallan estadísticas relacionadas al ICE de 246 empresas del sector comercio según (ESTUDIO MENSUAL DE OPINIÓN EMPRESARIAL - ABRIL 2016)

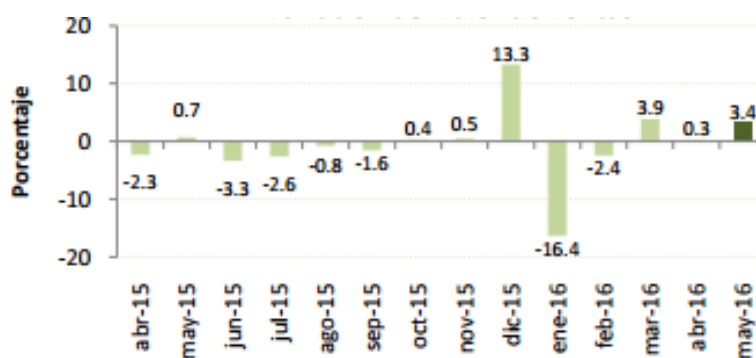
La demanda laboral del sector comercial sigue presentando variaciones negativas mes a mes y en abril de 2016 con respecto al mes anterior decreció en 0.5%. Los empresarios de este sector consideran que para mayo de 2016 la demanda laboral también disminuiría, pero, en menor proporción (0.2%).

Gráfico 4: Variación de la Demanda Laboral

Fuente: Banco Central del Ecuador

El valor de ventas en abril de 2016 se incrementó en forma leve en 0.3% respecto de marzo, 1.8 puntos porcentuales inferior a la previsión realizada por los empresarios de este sector para abril (2.1%). La nueva previsión empresarial para mayo de 2016 señala una recuperación, pues se estima que el valor de ventas se incremente en 3.4%.

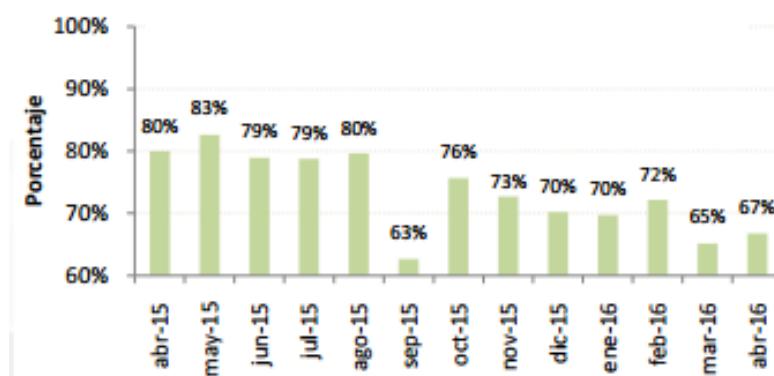
Gráfico 5: Variación del Valor de las Ventas



Fuente: Banco Central del Ecuador

En abril de 2016, el 67% de las empresas del sector comercial mencionan tener un nivel normal de inventarios. El promedio de empresas que durante el período abril de 2015 y abril de 2016 reportó niveles normales de inventarios fue de 73%.

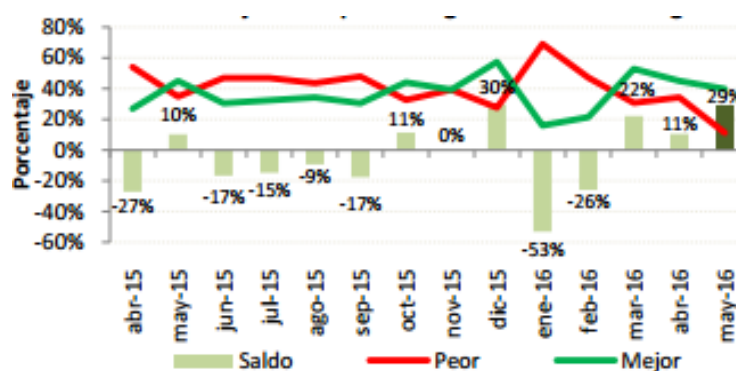
Gráfico 6: Porcentaje de empresas con nivel normal de inventarios



Fuente: Banco Central del Ecuador

En abril de 2016, la cantidad de empresas del sector comercial que mencionan estar mejor fue superior al número de empresas que mencionan estar peor; lo que se refleja en el saldo de 11%. La expectativa para mayo es también positiva, pues se prevé que dicho saldo sería de 29%.

Gráfico 7: Porcentaje de empresas según situación del negocio



Fuente: Banco Central del Ecuador

La situación económica actual del país hace que exista una necesidad mayor de liquidez para lo cual el Gobierno de turno ha tenido que realizar algunos ajustes; entre ellos se pueden citar los principales:

- Recorte del Presupuesto
- Salvaguardias

La OMC define a las salvaguardias como medidas “de urgencia” con respecto al aumento de las importaciones de determinados productos cuando esas importaciones hayan causado o amenacen causar un daño grave a la rama de

producción nacional del Miembro importador. (ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO)

Esas medidas, que en general adoptan la forma de suspensión de concesiones u obligaciones, pueden consistir en restricciones cuantitativas de las importaciones o aumentos de los derechos por encima de los tipos consolidados.

Constituyen, pues, uno de los tres tipos de medidas especiales de protección del comercio (los otros dos son las medidas antidumping y las medidas compensatorias) a las que pueden recurrir los Miembros de la OMC.

El pasado 6 de marzo de 2015, el gobierno en turno anunció la aplicación de sobretasas arancelarias que, de acuerdo con la Resolución No. 011-2015 del Ministerio de Comercio Exterior, son de carácter temporal y no discriminatorias y tienen como fin regular el nivel general de importaciones. Esta resolución entró en vigencia el 11 de marzo de 2015. (MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR, 2015)

Las sobretasas arancelarias oscilan entre el 5% y el 45% de acuerdo al tipo de productos, que gravarán desde materias primas no esenciales para la industria hasta bienes de consumo final. (MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR, 2015)

El comunicado oficial de la Presidencia explica que se aplicará el 5% a bienes de capital y materias primas no esenciales; el 15% a bienes de sostenibilidad media; el 25% a cerámica, CKD (partes o piezas) de televisores y CKD de motos; y el 45% a bienes de consumo final, televisores y motos. En total, la medida de salvaguardia por balanza de pagos afectará al 32% de las importaciones, mientras que el 68% quedará exento de esta. (Redacción Andes, 2015)

El comercio es el sector más afectado por las salvaguardias, lo cual se ratifica de acuerdo al audio de la (RADIO HUANCAVILCA, 2015):

El Presidente alterno de la Cámara de Comercio de Guayaquil, Miguel González, fue entrevistado en el programa “Nuestra Comunidad” transmitida por TV Satelital y Radio Huancavilca, señalando que el sector más afectado por las salvaguardias es el comercio, la misma que es considerado el segundo sector más importante generador de empleo en el Ecuador.

González, resaltó lo importante que es el sector importador en la economía del país, porque en muchas ocasiones se obtienen productos de mejor calidad, precio y se le da variedad al consumidor, aunque no desmerece la campaña que realiza el Gobierno para fomentar a consumir lo nuestro, pero “no acosta de ineficiencia o falta de productividad. Una cosa es promover la industria nacional, otra cosa

es restringir el comercio para favorecer la industria nacional”, expresó.

Además, señaló que el Gobierno está revisando partidas y subpartidas, mientras que por su parte están entregando información que ayuden a tomar medidas específicas, que no vayan en contra de bienes capitales y de insumos de materia prima. “Es importante tener este diálogo fluido con el Gobierno y que sea escuchado el sector comercio”.

Miguel González, insistió que hay que abrir nuevos mercados, firmar más acuerdos comerciales. “Abramos la posibilidad que nuestros productos nacionales tengan acceso a más mercados y poder competir”, añadiendo que hay que pensar en las grandes ligas.

En otro tema enfatizó, que “proponen que existan menos impuestos para recaudar más, en especial cuando se ayuda a dinamizar la economía. Cuando hay mayor inversión, incentivos, se va recaudar también más”, explicó.

2. CONTROL INTERNO

2.1. DEFINICIÓN

Según (Gómez, 2001):

El control interno es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes áreas:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

El control Interno es el conjunto de actividades, métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar activos y evitar su mala utilización, evitar que sean contraídos pasivos indebidamente, verificar la razonabilidad y confiabilidad de la información financiera, aumentar la eficiencia en operaciones y lograr mayor adhesión a las políticas establecidas en la empresa.
(Aguirre, 2001)

Un sistema de control interno es importante ya que ayuda a conservar la integridad física y numérica de bienes, valores, activos de la empresa tales como el efectivo, cuentas por cobrar, mercancías, etc. Es decir un sistema eficiente de control interno en una empresa ayuda a prevenir, robos, fraudes; por medio de una evaluación de procedimientos administrativos, contables y financieros. (Perdomo, 2004)

2.2. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

Existen 5 objetivos principales del control interno según (Gómez, 2001):

- La obtención de la información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control.
- Promover la obtención de la información técnica y otro tipo de información no financiera para utilizarla como elemento útil para la gestión y el control.
- Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.
- Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión.
- Asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias.

2.3. TIPOS DE CONTROL INTERNO

2.3.1. Control Interno Administrativo

Comprende el plan de la organización y los procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de las transacciones y actividades por parte de la gerencia, de manera que fomenta la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el logro de metas y objetivos programados. (Actualicese.com , 2015)

La protección de los recursos y la revelación de errores o desviaciones de los mismos es responsabilidad primordial de los miembros de la alta gerencia. Por eso es necesario mantener un acertado control interno administrativo; este existe cuando la administración puede confiar en una auto-verificación de las operaciones y actividades sin tener que realizar inspecciones o controles externos a las operaciones normales.

Para que una entidad pueda funcionar, además de dotarla de los recursos necesarios e indispensables (humanos, materiales y financieros), debe poseer organización administrativa compatible con su finalidad o razón de ser. Debe cumplir con el proceso administrativo de: planeamiento, organización, dirección y control. (Actualicese.com , 2015)

2.3.1.1. Control Interno Administrativo de Organización

Control alcanzado por el modo en que la empresa asigna responsabilidades y delega autoridad, considera dos técnicas principales de control organizativo: estructura organizativa y delegación de autoridad. Debe orientar sobre temas como las relaciones jerárquicas, las responsabilidades asignadas a cada función y los límites de autoridad y la responsabilidad de los individuos claves en cada función.

2.3.1.2. Control Interno Administrativo de Operación

Control alcanzado mediante la observación de políticas y procedimientos dentro de la organización. Los controles de operaciones son los métodos mediante los cuales una organización planifica, ejecuta y controla la marcha de sus actividades.
(Actualicese.com , 2015)

2.3.2. Control Interno Contable

Comprende el plan de la organización y los procedimientos y registros que conciernen a la custodia de los recursos, así como la verificación de la exactitud y confiabilidad de los registros e informes financieros. Debe estar orientado a una seguridad razonable de que:

- Las operaciones y transacciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.
- Dichas transacciones se registren adecuadamente para permitir la preparación de estados financieros.
- El acceso a los bienes y/o disposiciones solo es permitido previa autorización de la administración.
- Los asientos contables se hacen para controlar la obligación de responder por los recursos, y su registro se compara periódicamente con los recursos físicos; por ejemplo, el inventario de mercancía.

El control interno es responsabilidad principal de la gerencia o máxima autoridad de la empresa; y en lo relativo al control interno financiero esta responsabilidad recae sobre el funcionario encargado de la dirección financiera ante la máxima autoridad, quien debe velar por que sea congruente. (Actualicese.com , 2015)

2.4. COSO

2.4.1. Generalidades

El Comité de organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway fue conformado en 1985 con la finalidad de identificar los factores que originaban la presentación de información financiera falsa o fraudulenta, y emitir las recomendaciones que garantizarán la máxima transparencia informativa en ese sentido.

COSO se dedica a desarrollar marcos y orientaciones generales sobre el control interno, la gestión del riesgo empresarial y la prevención del fraude, diseñados para mejorar el desempeño organizacional y la supervisión, y reducir el riesgo de fraude en las organizaciones.

El Comité está conformado por cinco instituciones representativas en Estados Unidos en el campo de la contabilidad, las finanzas y la auditoría interna:

- American Accounting Association (AAA) – Asociación de Contadores Públicos Norteamericanos
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) – Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Certificados (Contadores CPA que forman parte de empresas de contabilidad que hacen auditorías externas de estados financieros).
- Financial Executive Institute (FEI) – Asociación Internacional de Ejecutivos de Finanzas.

- Institute of Internal Auditors (IIA) – Instituto de Auditores Internos (Auditores encargados de la evaluación de los sistemas de control interno en el interior de las organizaciones).
- Institute of Management Accountants (IMA) – Instituto de Contadores Empresariales (Contadores que trabajan en empresas).

En septiembre de 1992, el Comité COSO emitió en los Estados Unidos el informe: Internal Control Integrated Framework (Marco Integrado de Control Interno, COSO I), orientado a establecer una definición común de control interno y proveer una guía para la creación y el mejoramiento de la estructura de control interno de las entidades.

En septiembre de 2004, el Comité COSO publicó el Enterprise Risk Management Integrated Framework y sus aplicaciones técnicas asociadas (COSO-ERM, o COSO II), en el cual se amplía el concepto de control interno, y se proporciona un enfoque más completo y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral del riesgo.

En mayo de 2013 el Comité COSO publicó la actualización del Marco Integrado de Control Interno (COSO III), cuyos objetivos son: aclarar los requerimientos del control interno; actualizar el contexto de la aplicación del control interno a muchos cambios en las empresas y ambientes operativos; y ampliar su aplicación al expandir los objetivos operativos y de emisión de

informes. Este nuevo Marco Integrado permite una mayor cobertura de los riesgos a los que se enfrentan actualmente las organizaciones.

2.4.2. Generalidades COSO III

Si la empresa quiere poder enfrentarse a los rápidos cambios del mundo de hoy; necesariamente deben implementar un sistema de control interno.

El concepto de responsabilidad toma gran importancia y se convierte en un factor clave para el gobierno de las organizaciones, teniendo en cuenta que el principal propósito del sistema de control interno es detectar oportunamente cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos. (Qualpro Consulting S. C.;

La implementación de un sistema de control interno eficiente debe proporcionar:

- Consecución de objetivos de rentabilidad y rendimiento para prevenir la pérdida de recursos.
- Operaciones eficaces y eficientes.
- Desarrollo de tareas y actividades continuas, establecidas como un medio para llegar a un fin.
- Control interno efectuado por las personas de la entidad y las acciones que estas aplican en cada nivel de la entidad.
- Producción de informes financieros confiables para la toma de decisiones.

- Seguridad razonable, no absoluta, al consejo y la alta dirección de la entidad.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones pertinentes
- Adaptación a la estructura de la entidad.
- Promoción, evaluación y preocupación por la seguridad, calidad y mejora continua de todos los procesos de la entidad.

El modelo de control interno COSO2013 (COSO III) está compuesto por cinco componentes y 17 principios y puntos de enfoque que presentan las características fundamentales de cada componente.

Tabla 1: Componentes COSO 2013

Componentes	Cambios Representativos
Entorno de Control	Se recogen en cinco principios la relevancia de la integridad y los valores éticos, la importancia de la filosofía de la administración y su manera de operar, la necesidad de una estructura organizativa, la adecuada asignación de responsabilidades y la importancia de las políticas de recursos humanos
	Se explican las relaciones entre los componentes del Control Interno para destacar la importancia del Entorno de Control
	Se amplía la información sobre el Gobierno Corporativo de la organización, reconociendo diferencias en las estructuras, requisitos, y retos a lo largo de diferentes jurisdicciones, sectores y tipos de entidades
	Se enfatiza la supervisión del riesgo y la relación

	entre el riesgo y la respuesta al mismo
Evaluación de Riesgos	Se amplía la categoría de objetivos de Reporte, considerando todas las tipologías de reporte internos y externos
	Se aclara que la evaluación de riesgos incluye la identificación, análisis y respuesta a los riesgos
	Se incluyen los conceptos de velocidad y persistencia de los riesgos como criterios para evaluar la criticidad de los mismos
	Se considera la tolerancia al riesgo en la evaluación de los niveles aceptables de riesgo
	Se considera el riesgo asociado a las fusiones, adquisiciones y externalizaciones
	Se amplía la consideración del riesgo al fraude
Actividades de Control	Se indica que las actividades de control son acciones establecidas por políticas y procedimientos
	Se considera el rápido cambio y evolución de la tecnología
	Se enfatiza la diferenciación entre controles automáticos y Controles Generales de Tecnología
Información y Comunicación	Se enfatiza la relevancia de la calidad de información dentro del Sistema de Control Interno
	Se profundiza en la necesidad de información y comunicación entre la entidad y terceras partes
	Se enfatiza el impacto de los requisitos regulatorios sobre la seguridad y protección de la información
	Se refleja el impacto que tiene la tecnología y otros mecanismos de comunicación en la rapidez y calidad del flujo de información
Actividades de Monitoreo – Supervisión	Se clarifica la terminología definiendo dos categorías de actividades de monitoreo: evaluaciones continuas y evaluaciones independientes
	Se profundiza en la relevancia del uso de la tecnología y los proveedores de servicios externos

Fuente: (Qualpro Consulting S. C.;)

El COSO 2013 se caracteriza por tener en cuenta los siguientes aspectos y generar diferentes beneficios:

- Mayores expectativas del gobierno corporativo.
- Globalización de mercados y operaciones.
- Cambio continuo en mayor complejidad en los negocios.
- Mayor demanda y complejidad en leyes, reglas, regulaciones y estándares.
- Expectativas de competencias y responsabilidades.
- Uso y mayor nivel de confianza en tecnologías que evolucionan rápidamente.
- Expectativas relacionadas con prevenir, desalentar y detectar el fraude

Es importante aclarar que un eficaz sistema de control interno no garantiza el éxito de una entidad. Éste puede ayudar a la consecución de los objetivos y suministrar información sobre el progreso de la entidad, pero el desempeño de la administración y directivas, así como factores externos, como condiciones económicas, tienen gran influencia en el éxito de la entidad.

El control interno no puede evitar que se aplique un deficiente criterio profesional o se adopten malas decisiones. Además, el sistema de control interno puede garantizar sólo una seguridad razonable en relación con el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Las limitaciones pueden originarse por los siguientes factores:

- La falta de adecuación de los objetivos establecidos como condición previa para el control interno.
- El criterio profesional de las personas en la toma de decisiones puede ser erróneo y estar sujeto a sesgos.
- Fallas humanas conscientes e inconscientes.
- La capacidad de la dirección de anular el control interno.
- La capacidad de la dirección y demás miembros del personal para eludir los controles mediante confabulación entre ellos.
- Acontecimientos externos que escapen al control de la organización.
- Conspiraciones o complots.

Por esta razón, el Marco Integrado de Control Interno requiere de un criterio profesional en el diseño, implementación, y conducción del control interno y la evaluación de su efectividad.

El uso del criterio profesional ayuda a la administración a tomar mejores decisiones con respecto al sistema de control interno, teniendo en cuenta que esto no garantiza resultados perfectos.

La administración hace uso del criterio profesional en diferentes momentos:

- Aplicación de los componentes de control interno en relación con las categorías de los objetivos.

- Aplicación de los componentes y principios de control interno dentro de la estructura de la entidad.
- Especificación de objetivos generales y específicos apropiados y evaluación de riesgos para su cumplimiento
- Selección, desarrollo y despliegue de los controles necesarios para llevar acabo los principios.
- Evaluar si los componentes y principios están presentes, funcionando y operando de manera integrada en la entidad.
- Evaluación de la severidad de una o más deficiencias de control interno de acuerdo con las leyes, reglas, regulaciones y estándares externos pertinentes

2.4.3. Objetivos COSO III

Es responsabilidad de la Administración y la Alta Dirección establecer los objetivos del negocio; y de ser necesario, fijar los objetivos con carácter previo al diseño e implementación del sistema de control interno, con el fin de controlar y mitigar de manera adecuada los riesgos que afectan a dichos objetivos.

Los objetivos deben complementarse, estar relacionados entre sí y ser coherentes con las capacidades y expectativas de la entidad y las unidades empresariales y sus funciones.

Establecer objetivos es un requisito previo para un control interno eficaz. Los objetivos proporcionan las metas medibles hacia las que la entidad se mueve al desarrollar sus actividades.

El Control Interno establece tres categorías de objetivos que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del control interno.

2.4.3.1. Objetivos Operativos

Estos objetivos se relacionan con el cumplimiento de la misión y visión de la entidad. Los objetivos operativos deben reflejar el entorno empresarial, industrial y económico en que se involucra la entidad; y están relacionados con el mejoramiento del desempeño financiero, la productividad, la calidad, las prácticas ambientales, y la innovación y satisfacción de empleados y clientes.

2.4.3.2. Objetivos de Información

Estos objetivos se refieren a la preparación de reportes para uso de la organización y los accionistas, teniendo en cuenta la veracidad, oportunidad y transparencia.

Tabla 2: Tipos de Reporte

Reportes Financiero Externo	Reportes No Financiero Externo
<ul style="list-style-type: none"> • Cuentas anuales • Estados financieros intermedios • Publicación de resultados • Distribución de utilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de Control Interno • Memoria de sostenibilidad • Plan estratégico • Custodia de activos
Reportes Financiero Interno	Reportes No Financiero Interno
<ul style="list-style-type: none"> • Estados financieros de las divisiones • Cash-flow / Presupuesto • Cálculos de Covenants 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de activos • Encuestas de satisfacción del cliente • Indicadores clave de riesgo • Reportes al consejo

Fuente: (Qualpro Consulting S. C.;)

Estos objetivos deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Relevancia
- Representación Exacta
- Comparabilidad
- Verificabilidad
- Oportunidad
- Comprensibilidad

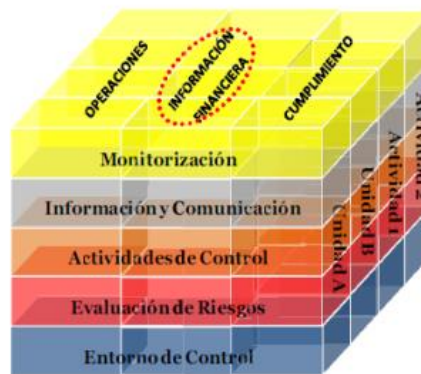
2.4.3.3. Objetivos de cumplimiento

Están relacionados con el cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad. La entidad debe desarrollar sus actividades en función de las leyes y normas específicas

2.4.4. Componentes COSO III

El sistema de control interno está dividido en cinco componentes integrados que se relacionan con los objetivos de la empresa: entorno de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, sistemas de información y comunicación, y actividades de monitoreo y supervisión

Gráfico 8: Componentes COSO 1992



Fuente: Auditool

Gráfico 9: Componentes COSO 2013

Fuente: Auditool

2.4.4.1. Entorno de Control

Es el ambiente donde se desarrollan todas las actividades organizacionales bajo la gestión de la administración.

El entorno de control es influenciado por factores tanto internos como externos, tales como la historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio.

El entorno de control es influenciado por factores tanto internos como externos, tales como la historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio.

Una organización que establece y mantiene un adecuado entorno de control es más fuerte a la hora de afrontar riesgos y lograr sus objetivos. Esto se puede obtener si se cuenta con:

- Actitudes congruentes con su integridad y valores éticos.
- Procesos y conductas adecuados para la evaluación de conductas.
- Asignación adecuada de responsabilidades.
- Un elevado grado de competencia y un fuerte sentido de la responsabilidad para la consecución de los objetivos.

2.4.4.2. Evaluación de Riesgos

Este componente identifica los posibles riesgos asociados con el logro de los objetivos de la organización. Toda organización debe hacer frente a una serie de riesgos de origen tanto interno como externo, que deben ser evaluados.

Estos riesgos afectan a las entidades en diferentes sentidos, como en su habilidad para competir con éxito, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva. Por ende, se entiende por riesgo cualquier causa probable de que no se cumplan los objetivos de la organización.

De esta manera, la organización debe prever, conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta, para establecer mecanismos que los identifiquen, analicen y disminuyan. Este es un proceso dinámico e iterativo que constituye la base para determinar cómo se gestionarán los riesgos.

2.4.4.3. Actividades de Control

En el diseño organizacional deben establecerse las políticas y procedimientos que ayuden a que las normas de la organización se ejecuten con una seguridad razonable para enfrentar de forma eficaz los riesgos.

Las actividades de control se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio y en el entorno tecnológico, y sirven como mecanismos para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

Estas actividades están orientadas a minimizar los riesgos que dificultan la realización de los objetivos generales de la

organización. Cada control que se realice debe estar de acuerdo con el riesgo que previene, teniendo en cuenta que demasiados controles son tan peligrosos como lo es tomar riesgos excesivos. Estos controles permiten:

- Prevenir la ocurrencia de riesgos innecesarios.
- Minimizar el impacto de las consecuencias de los mismos.
- Restablecer el sistema en el menor tiempo posible.

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades en las actividades de control, debido a esto es necesario que todo el personal dentro de la organización conozca cuáles son las tareas de control que debe ejecutar. Para esto se debe explicitar cuáles son las funciones de control que le corresponden a cada individuo.

2.4.4.4. Información y Comunicación

El personal debe no solo captar una información sino también intercambiarla para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones. Por lo tanto, este componente hace referencia a la forma en que las áreas operativas, administrativas y financieras de la organización identifican, capturan e intercambian información.

La información es necesaria para que la entidad lleve a cabo las responsabilidades de control interno que apoyan el cumplimiento de

los objetivos. La gestión de la empresa y el progreso hacia los objetivos establecidos implican que la información es necesaria en todos los niveles de la empresa. En este sentido, la información financiera no se utiliza solo para los estados financieros, sino también en la toma de decisiones.

La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria, relevante y de calidad, tanto interna como externamente.

La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad. Esto hace posible que el personal pueda recibir de la Alta Dirección un mensaje claro de las responsabilidades de control.

La comunicación externa tiene dos finalidades: comunicar de afuera hacia el interior de la organización información externa relevante, y proporcionar información interna relevante de adentro hacia afuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos.

2.4.4.5. Supervisión del sistema de control – Monitoreo

Todo el proceso ha de ser monitoreado con el fin de incorporar el concepto de mejoramiento continuo; así mismo, el Sistema de Control Interno debe ser flexible para reaccionar ágilmente y adaptarse a las circunstancias.

Las actividades de monitoreo y supervisión deben evaluar si los componentes y principios están presentes y funcionando en la entidad.

Es importante determinar, supervisar y medir la calidad del desempeño de la estructura de control interno, teniendo en cuenta:

- Las actividades de monitoreo durante el curso ordinario de las operaciones de la entidad.
- Evaluaciones separadas.
- Condiciones reportables.
- Papel asumido por cada miembro de la organización en los niveles de control.

Es importante establecer procedimientos que aseguren que cualquier deficiencia detectada que pueda afectar al Sistema de Control Interno sea informada oportunamente para tomar las decisiones pertinentes.

Los sistemas de control interno cambian constantemente, debido a que los procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia por diferentes motivos, como la

incorporación de nuevos empleados, restricciones de recursos, entre otros.

2.4.5. Implementación y Herramientas de Evaluación COSO III

2.4.5.1. Implementación del control interno

La implementación del Control interno debe fundamentarse en el modelo de negocios de la entidad, el cual involucra la mayoría de los procesos de administración y gobierno en una empresa.

El modelo de negocios inicia con el gobierno, el cual incluye la visión y misión de la organización, y la supervisión del Consejo de Administración de la planificación y las operaciones de la empresa.

También incluye las actividades de la Dirección para garantizar la efectividad del establecimiento de la estrategia y demás procesos de gestión de la organización.

Un gobierno efectivo asegura la responsabilidad, la rendición de cuentas, la equidad y transparencia en las relaciones de la organización con sus diferentes grupos de interés (accionistas, prestamistas, clientes, proveedores, empleados, gobiernos, reguladores y comunidades en la que opera la organización).

El establecimiento de la estrategia de la organización es el proceso en el que la administración articula un plan de alto nivel para lograr uno o más objetivos en relación con la misión de la organización. Usualmente, la estrategia es presentada en forma de objetivos generales, iniciativas y tácticas.

Juntos, estos elementos del gobierno y el establecimiento de la estrategia, proporcionan orientación a la empresa y claramente tienen un lugar para asegurar el éxito de la organización en el cumplimiento de las demandas y expectativas de las partes interesadas.

Dentro del modelo de negocios hay cuatro elementos que se basan en el círculo Deming: planear, hacer, verificar y actuar (plan, do, check, actcycle). En el modelo se presentan como planificación del negocio, ejecución, monitoreo y adaptación.

- **Planificación del negocio:** articula las metas específicas o planes de trabajo sobre el modo como la administración contribuye al logro de los objetivos de la estrategia general.

Explica por qué esos objetivos son alcanzables y proporciona un proceso favorable para la implementación y ejecución de la estrategia corporativa a través de la organización dentro del horizonte de planificación específica.

- **Ejecución:** consiste en las operaciones centrales de la organización, relacionadas con el diseño, construcción y operación de los procesos que hacen que el planeamiento funciones cumpla con el rendimiento esperado de acuerdo con los valores y estrategia de la organización.
- **Monitoreo:** involucra las actividades establecidas por la administración para la revisión y supervisión de la ejecución de las operaciones de la organización en relación con el plan estratégico general, incluyendo un nivel aceptable de riesgo.

Las actividades de monitoreo consideran tanto las medidas de rendimiento que demuestran el progreso hacia el logro de los objetivos del negocio como las metas estratégicas a largo plazo; así como las métricas de riesgo para asegurar que el riesgo se mantiene en niveles aceptables.

- **Adaptación:** describe los procesos organizativos, mediante los cuales los problemas identificados a través de las actividades de monitoreo exigen acciones de seguimiento y corrección de la administración, y son traducidos a cambios ejecutables en la estrategia corporativa, plan de negocios, o tácticas de ejecución.

La adaptación es esencial cuando se considera la capacidad de recuperación y agilidad de la empresa, elementos vitales para el éxito en un entorno de negocios que cambia rápidamente

2.5. CONTROL INTERNO DE GASTOS

El objetivo de la revisión de los gastos es tener la certeza de su correcta realización y que estos cumplan con los requisitos administrativos y fiscales que le den su validez.

Para cumplir con el objetivo es necesario lo siguiente:

- Verificar que los gastos registrados sean reales.
- Que correspondan al ejercicio en que se incurrieron.
- Que estén bien clasificados en atención a su origen y concepto.
- Determinar los gastos extraordinarios para destacarlos en el estado de resultados

Para un registro correcto y oportuno de los gastos se debe contar con los siguientes puntos:

- **Política de Gastos:** Conjunto de reglas y procedimientos a seguir para la realización de un gasto. Desde su origen hasta su aplicación en la contabilidad.
- **Presupuestos:** Presupuestos de gastos a realizar e informes de las variaciones resultantes en relación con los gastos reales. Explicaciones de las mismas.

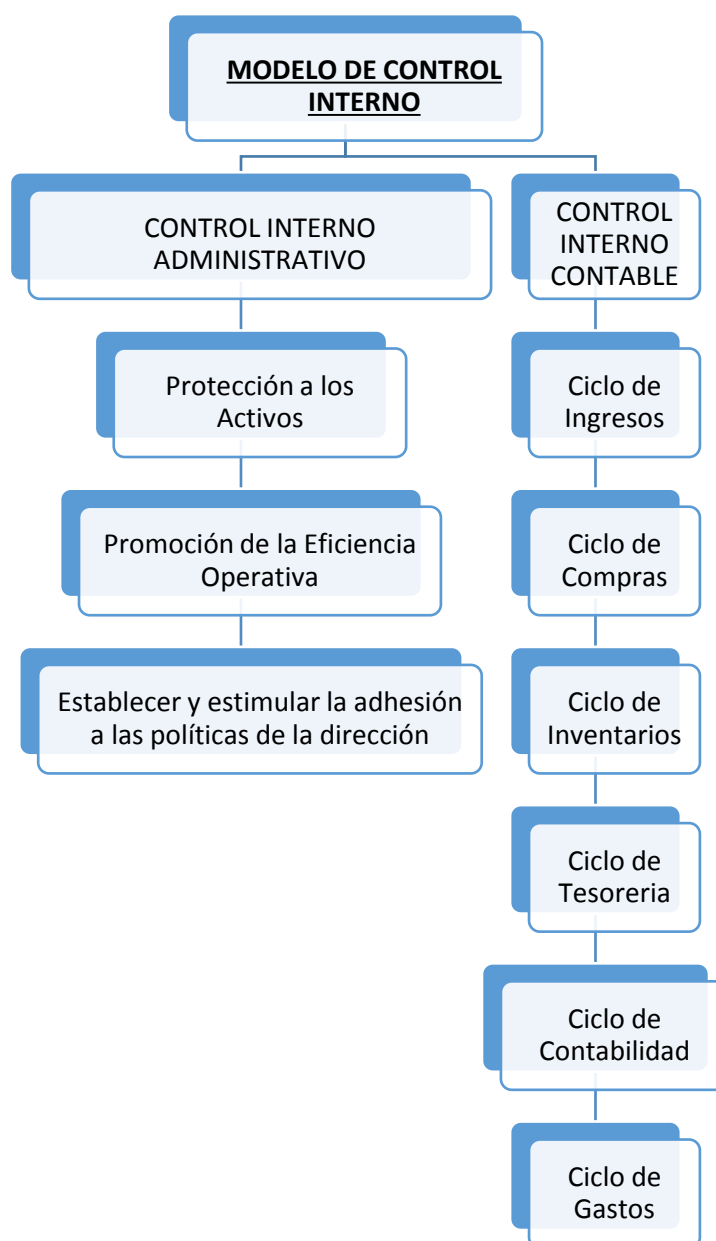
3. DISEÑO DEL MODELO

3.1. DEFINICIÓN DE VARIABLES

Para poder determinar las variables se ha tomado como referente la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) que constituye una estructura de clasificación coherente y consistente de las actividades económicas basada en un conjunto de conceptos, definiciones, principios y normas de clasificación.

Proporciona un marco general en que los datos económicos pueden reunirse y divulgarse en un formato diseñado para fines de análisis económico, adopción de decisiones y elaboración de políticas. La estructura de la clasificación es un formato estándar que permite organizar la información detallada sobre la situación de una economía de acuerdo con principios y percepciones económicos. (Naciones Unidas, 2009)

Para poder establecer un modelo de control interno en la gestión de gastos se ha tomado en consideración las siguientes variables:

Gráfico 10: Variables del modelo de Control, Interno

Fuente: Auditoool

3.1.1. Control Interno Administrativo

Trata de optimizar el rendimiento operativo a través de la eficiencia.

Son los procedimientos existentes en la empresa para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices definidas por la dirección. Los

controles administrativos u operativos se refieren a operaciones que no tienen una incidencia concreta en los estados financieros por corresponder a otro marco de la actividad del negocio, si bien pueden tener una repercusión en el área financiera-contable (por ejemplo: contrataciones, planificación y ordenación de la producción, relaciones con el personal, etc.).

Es aquel que se practica dentro de las distintas áreas, departamentos y sectores que componen la empresa, sin determinar si estos son productivos, de servicios o de staff.

3.1.1.1. Protección de los Activos

Con el fin de precautelar el patrimonio de las empresas, la alta gerencia de cada una de ellas debe implementar una serie de medidas que ayuden a prevenir los errores voluntarios e involuntarios, así como las irregularidades cometidas de forma intencional, buscando perjudicar los bienes de las empresas; estas medidas pueden ser:

- Servicios de vigilancia: tiene la función de prevenir los robos, anticipar, dar aviso y controlar incendios, controlar la entrada y salida del personal, visitas, transportes y mercancías; controlar la carga y descarga de productos y la documentación que sustente o respalde la operación; observar el funcionamiento de los servicios internos, proteger y brindar seguridad del personal de la empresa o las que ingresaron como visitas.

- Sistema de protección contra incendios: tiende a proteger los activos de los desastres causados por el fuego; determinar la ubicación geográfica de áreas con mayor riesgo dentro de la empresa y la cantidad necesaria de instrumentos para sofocarlos; establecer un sistema de alarmas y sensores que indiquen el aumento de la temperatura; controlar el estado de la temperatura; establecer instrucciones escritas sobre las funciones que deben cumplir los colaboradores en caso de incendio y la responsabilidad sobre los bienes que deben salvar; verificar que el seguro contra incendio cubra el patrimonio expuesto a riesgo.
- Separación de funciones y responsabilidades: es necesario que las empresas clasifiquen correctamente las actividades que desarrolla cada uno de los empleados dentro de la misma. Es importante señalar que ningún individuo debe realizar las funciones de manejo, registro y custodia a la par, ni siquiera dos de ellas; cada una de estas tareas deberá ser cumplida por una persona distinta para que exista oposición de intereses.
- Política de seguros: todos los bienes de las empresas están sujetos a hechos imprevistos que pueden resultar en un ejercicio económico. Para ello es importante contar con políticas de seguros que los protejan. Para calcular la prima de seguro que cubra estas posibles pérdidas se realiza un

cálculo actuarial entre el valor que tiene el seguro, el patrimonio a proteger y el riesgo de que el mismo ocurra; el costo del seguro por lo general debe ser menor al valor del bien que se desea proteger. En nuestro país también se ha visto obligatorio considerar los desastres naturales, tales como fenómeno del niño, terremotos, erupciones volcánicas, etc.

- Archivos y expedientes: la conservación de los archivos y expedientes es muy importante, ya que conservan la historia de la organización y los hechos que la puedan comprometer y la evidencia que se encuentra almacenada en ellos. Se debe asignar al personal responsable de los archivos, definir la forma en que se puede tener acceso a su consulta, quien recibe el original y cuando debe de ser devuelto. En caso de que los archivos y expedientes se almacenen en medios electrónicos es importante respaldar los originales para evitar la pérdida de la información; así mismo si se trata de evidencia plasmada en papel se debe generar una fotocopia del original como respaldo.
- Restricciones de acceso (áreas físicas): dentro de las organizaciones es de suma importancia contar con áreas físicas o zonas operativas de acceso restringido y el efectivo cumplimiento de normas prohíben la presencia de personas

ajenas a estas zonas de alto riesgo, ya que se aseguran un mayor control tanto de lo físico como de los riesgos.

- Controles de supervisión: consiste en la presencia, de un responsable en un determinado punto del procedimiento correspondiente a una operación, cuya función es confirmar y verificar que se hayan cumplido todos los controles presentes en el sistema hasta ese momento. Los controles pueden ser o no parte de la rutina de la operación y esta supervisión puede ser practicada por personas o por sistemas.
- Claves de acceso a la información: las organizaciones deben crear y asignar las claves de acceso a la información sensible de la empresa. Estas claves se asignarán solamente al personal involucrado con dicha información y en determinados niveles para la manipulación de la misma, debe cumplir con ciertos requisitos como la autorización de un jefe inmediato, justificación del acceso a la información, así como un visto bueno por el área de seguridad en el caso de que la misma existiera. Las claves de acceso a la información serán personales e intransferibles, por lo que no pueden ser usados por otras personas que no sean el propio usuario.

3.1.1.2. Promoción de la Eficiencia Operativa

La eficiencia operativa de una empresa puede ser mediante o evaluada por el conjunto de los recursos humanos, materiales y técnicos, que se utilizan en la empresa para generar un bien de producción o un servicio. La eficiencia operativa tiende a aumentar cuando los recursos empleados tienden a decrecer en comparación con los costos de producción, o cuando éstas crecen y permanecen estables los mismos.

Para promover la eficiencia operativa, la organización deberá implementar diversas medidas de control constante sobre los recursos que posee y que desempeñen alguna función dentro de la misma; estos pueden ser:

- Factor humano: es uno de los factores más importantes que componen una organización y sin ellos la misma no podría existir. Es por ello que las empresas deben encaminar sus esfuerzos a proporcionar las herramientas necesarias para desempeñar las funciones correspondientes y a promover el involucramiento de los principios de la misma.
- Al momento de reclutar el personal se debe tener en cuenta tanto los aspectos físicos como mentales, éticos y morales lo cual permitirá tener el personal adecuado en el puesto correcto.

- El personal bien seleccionado debe ser capacitado en las tareas a realizar y a su vez, integrarlos a los equipos en donde van a trabajar. Con esto el personal de la organización desempeñará sus labores de manera óptima desde el ingreso al área y fomentará un excelente clima laboral.
- La capacitación debe ser permanente con la finalidad de mantener al personal actualizado y así evitar errores en las funciones de cada colaborador.
- Es importante que los miembros responsables de la toma de decisiones apliquen su mejor criterio. Esto permitirá a la dirección tener la certeza de que las disposiciones programadas, siempre serán aplicadas conforme a lo establecido y en caso contrario, se aplicará el juicio personal siempre y cuando favorezcan a la finalidad de la empresa.
- Para poder generar una mayor productividad y hacer sentir cómodos a los empleados dentro de la empresa, se debe retribuir con una justa remuneración que puede ser acompañada en niveles superiores con símbolos de poder, confort o estatus de acorde a su jerarquía dentro de la estructura de la organización. En niveles intermedios pueden

existir otros tipos de incentivos sociales, culturales o económicos que satisfagan al personal.

- División del trabajo: permite que los individuos desempeñen una actividad específica y de manera frecuente obtenga una habilidad y por lo tanto, se alcance la especialización.
- La especialización puede determinarse de acuerdo a la finalidad del trabajo, por procesos que requieran conocimiento, técnicas o procedimientos similares; o bien, puede ser por áreas geográficas o por tipo de clientes.
- La desventaja que proviene de la extrema división de las tareas y la especialización es que el individuo tiende a enajenarse y pierde eficiencia operativa; por lo tanto es conveniente que dentro de la organización se vigile el cumplimiento de la rotación del personal.
- Manuales de funciones o procedimientos: la empresa debe contar con los manuales o procedimientos donde se definan todas las normas, sistemas, instrucciones y rutinas, a las cuales deben apegarse los empleados. Estos manuales o procedimientos deben ser elaborados de manera clara, precisa y concreta, con la finalidad de que los procesos sean homogéneos, que no exista duda al ser consultados y en caso

de existir diferencias en la forma de ejecutar una actividad entre los empleados o áreas involucradas, se igualen las opiniones objetivas.

- Es importante que exista un medio de comunicación adecuado, mediante el cual difunda cualquier modificación en dichos documentos.
- Medios materiales y tecnológicos: debido a los constantes cambios que se producen, por el avance de la ciencia y tecnología; así como la creación de nuevos productos con mejores características, hace que la organización deba ser lo suficientemente absorbente para aceptar esos cambios o modificaciones del entorno que lo rodea y no perder así la eficiencia operativa.

3.1.1.3. Establecer y estimular la Adhesión de las Políticas de Dirección

Las políticas son lineamientos generales que bajan desde los niveles directivos, son las principales guías a seguir por toda la empresa y tienen un carácter fundamental para alcanzar los fines que la organización ha previsto.

Las políticas deben adaptarse a las nuevas circunstancias y verse obligadas a modificarse total o parcialmente. La revisión de las políticas debe realizarse de manera constante dentro de la empresa, los cambios que se generen en las mismas pueden provenir como sugerencias de los niveles inferiores a la dirección.

Todas las políticas deben quedar reflejadas por escrito, ya sea en manuales, instrucciones o comunicaciones internas y ser difundidas para que los miembros de la organización las conozcan, entiendan y las puedan acatar y cumplir. El aplicar estas acciones impulsará a los individuos a actuar bajo el convencimiento de que sus tareas coinciden con lo pretendido por la organización; de esta manera se logra que mantengan una identificación y adhesión con las políticas prescritas por la organización.

- Manual de la Organización: es uno de los principales documentos con los que debe contar la empresa para generar el movimiento administrativo. En él se reúnen las políticas generales, los principales objetivos a seguir, la misión, la visión, los procedimientos, los sistemas, las normas y las instrucciones vigentes.
- Organigrama: es una representación gráfica que expresa la estructura jerárquica e interrelación de las distintas áreas o elementos que componen una organización, resulta necesario que todos los que forman parte de dicha organización,

conozcan cuál es su definición, para que de esa manera, tengan un conocimiento básico, acerca de lo que es este sencillo pero valioso recurso administrativo. (Brambila, 2012)

- Manual de procedimientos: Los manuales administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados. (Monterroso, 2007)
- Manual de funciones: incluye claramente detalladas las tareas según las funciones que han sido asignadas a un colaborador dentro de un área de la organización, así como la responsabilidad que conllevan.

3.1.2. Control Interno Contable

3.1.2.1. Control Interno del Ciclo de Ingresos

El ciclo de ingresos de una empresa, incluye todas aquellas funciones que requieren llevar a cabo para cambiar con efectivo, con los clientes, sus productos o servicios. Estas funciones incluyen la toma de pedidos de los clientes, el embarque de los productos

terminados, el uso de los clientes por los servicios que presta la empresa, mantener y cobrar las cuentas por cobrar a clientes y recibir de estos el efectivo. En virtud de que el ciclo de ingresos es el ciclo en el que el control físico y el derecho de propiedad de los recursos que se venden, la determinación del costo de ventas es una función contable que puede identificarse con el ciclo de ingresos.

Las funciones típicas pueden ser:

- Otorgamiento de Crédito
- Toma de pedidos
- Entrega o embarque de mercancía y/o prestación de servicios
- Facturación
- Contabilización de comisiones
- Contabilización de garantías
- Cobranza
- Ingreso de efectivo
- Ajuste de facturas y/o notas de crédito
- Determinación del costo de ventas

Los asientos contables más comunes pueden ser:

- Ventas
- Costo de ventas
- Ingresos de caja
- Devoluciones y rebajas sobre ventas
- Descuentos por pronto pago
- Cancelación y recuperación de cuentas incobrables
- Gastos de comisiones

Los objetivos específicos pueden ser:

- Objetivos de autorización: son los controles que deben establecerse para asegurar de que se estén cumpliendo las políticas y criterios establecidos por la administración y que estos son adecuados. Los clientes, el precio, condiciones de la mercadería, la distribución de las cuentas, los ajustes a los ingresos, costos de venta, gastos de venta; deben ser autorizadas de acuerdo a las políticas establecidas por la administración.
- Objetivos del procesamiento y clasificación de las transacciones: son todos aquellos controles que deben establecerse para asegurar el correcto reconocimiento, procesamiento, clasificación, registros e informe de las

transacciones ocurridas en una empresa, así como los ajustes a las mismas.

- **Objetivos de verificación y evaluación:** son aquellos controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los resultados que se informan, así como de la integridad de los sistemas de procesamiento.
- **Objetivos de seguridad física:** son aquellos controles relativos al acceso a los activos, documentos importantes, lugares de procesos y procedimientos.

3.1.2.2 Control Interno Compras

El ciclo de compras incluye todas aquellas funciones que se requieren llevar a cabo para: la adquisición de bienes, mercancías y servicios; el pago de las adquisiciones anteriores; clasificar, resumir e informar lo que se ha adquirido y lo que se pagó.

El ciclo de compras contiene la adquisición y el pago de: inventarios, activos fijos, servicios y accesorios, otros suministros o abastecimientos.

En este ciclo se clasifica la adquisición de los recursos antes mencionados entre diversas cuentas del activo y del estado de resultados. En virtud de que existe diferencia en el tiempo entre la recepción de los recursos y el pago de los mismos, deben considerarse también como parte de este ciclo las cuentas por pagar y los pasivos acumulados derivados de la adquisición de dichos recursos.

Las funciones típicas pueden ser:

- Selección de proveedores
- Preparación de solicitudes de compra
- Recepción de mercadería y suministros
- Control de calidad de la mercaderías y servicios adquiridos
- Registros y control de las cuentas por pagar y los pasivos acumulados
- Desembolsos de efectivo

Los asientos contables más comunes son:

- Compras
- Desembolsos en efectivo
- Pagos anticipados

- Acumulación de pasivos ajustes de compras

Objetivos específicos:

- Objetivos de autorización: son los controles que deben establecerse para asegurar de que se estén cumpliendo las políticas y criterios establecidas por la administración y que estos son adecuados. Los proveedores, el precio, las condiciones de los bienes, mercadería y servicios; la distribución de las cuentas y los ajustes a los desembolsos en efectivo y cuentas de los proveedores, cuentas de pagos anticipados y pasivos acumulados; todos los pagos por bienes, mercaderías y servicios; los procedimientos del ciclo de compras; deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración
- Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones: son todos aquellos controles que deben establecerse para asegurar el correcto reconocimiento, procesamiento, clasificación, registro e informe de las transacciones ocurridas en una empresa, así como los ajustes a estas.
- Objetivos de verificación y evaluación: son aquellos controles relativos a la verificación y evaluación periódica de

los saldos que se informan, así como de la integridad de los sistemas de procesamiento

- Objetivos de seguridad física: son aquellos controles relativos al acceso a los activos, documentos importantes, lugares de procesos y procedimientos.

3.1.2.3 Control Interno del Ciclo de Nómina

El ciclo de nómina de una empresa incluye aquellas funciones que se requiere llevar a cabo para:

- La contratación y utilización de mano de obra
- El pago de la mano de obra
- Clasificar, resumir e informar lo que se utilizó y pagó de mano de obra
- El ciclo de nómina contiene la contratación, utilización de pago de servicios personales, como por ejemplo nómina de obra directa, indirecta, administrativa, entre otras.
- En virtud de que existen diferencias en tiempo entre la recepción de los servicios del personal y el pago de los mismos, están relacionados como parte de este ciclo las cuentas por pagar y pasivos acumulados derivados de la obtención de dichos recursos.

Las funciones típicas pueden ser:

- Reclutamiento y selección del personal
- Contratación del personal
- Llevar las relaciones laborales
- Preparar informes de asistencia
- Registro de la información y control de la nómina
- Promoción y evaluación del personal

Los asientos contables más comunes son:

- Sueldos y salarios
- Anticipo de sueldos y préstamos al personal
- Otras cuentas por pagar
- Ajustes de nómina

Formularios y documentos importantes:

- Solicitud de Empleo
- Contratos de trabajo
- Informes de tiempo por actividad
- Tarjetas de Reloj / Scanner de huella digital

- Hojas de cambio
- Avisos de entrada o salida del personal
- Recibos de Pago
- Cheques

Objetivos Específicos:

- **Objetivos de autorización:** son los controles que deben establecerse para asegurar de que se estén cumpliendo las políticas y criterios establecidas por la administración y que estos son adecuados. La entrada o salida del personal, los tipos de retribución y las deducciones, la distribución de las cuentas, anticipos; deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración
- **Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones:** son todos aquellos controles que deben establecerse para asegurar el correcto reconocimiento, procesamiento, clasificación, registro e informe de las transacciones ocurridas en una empresa, así como los ajustes a estas.
- **Objetivos de verificación y evaluación:** son aquellos controles relativos a la verificación y evaluación periódica de

los saldos que se informan, así como de la integridad de los sistemas de procesamiento

- Objetivos de seguridad física: son aquellos controles relativos al acceso a los activos, documentos importantes, lugares de procesos y procedimientos.

3.1.2.4 Control interno del ciclo de Finanzas

Se refiere a todas aquellas funciones que tratan sobre la estructura y rendimiento del capital.

Las funciones del ciclo de finanzas se inician con el reconocimiento de las necesidades de efectivo, continúan con la distribución del efectivo disponible a las operaciones productivas y otros usos y por ultimo termina con la devolución a los inversionistas y acreedores. Cabe indicar que en el transcurso de todo este proceso se pueden añadir otras funciones para poder alcanzar el objetivo final.

Las funciones típicas pueden ser:

- Relaciones con entidades financieras
- Administración del efectivo
- Acumulación, cobro y pago de intereses
- Custodia física del efectivo

- Administración de monedas extranjeras incluyendo riesgos cambiarios (si aplica)
- Administración de la deuda (capital e intereses)
- Operaciones de inversión y financiamiento
- Administración financiera planes de beneficios a empleados
- Administración de seguros

Los asientos contables más comunes son:

- Deuda bancaria corto y largo plazo
- Gastos financieros
- Amortizaciones de descuentos, gastos y primas diferidas, en relación con las deudas
- Compra y venta de moneda extranjera (si aplica)

Formularios y documentos importantes:

- Títulos de crédito como pagarés, letras de cambio, cheques, cartas de crédito, entre otros.
- Fideicomisos
- Convenios como planes de beneficios para empleados
- Pólizas de seguro

- Avalés bancarios
- Certificados de depósito a plazo fijo
- Overnight
- Garantías bancarias

Objetivos Específicos

- **Objetivos de autorización:** son los controles que deben establecerse para asegurar de que se estén cumpliendo las políticas y criterios establecidos por la administración y que estos son adecuados. Las fuentes de inversión y financiamiento, los importes condiciones de las transacciones de deuda y capital, los ajustes a las cuentas de créditos bancarios, intereses por pagar, capital social, gastos y primas diferidos; deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración
- **Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones:** son todos aquellos controles que deben establecerse para asegurar el correcto reconocimiento, procesamiento, clasificación, registro e informe de las transacciones ocurridas en una empresa, así como los ajustes a estas.

- **Objetivos de verificación y evaluación:** son aquellos controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan, así como de la integridad de los sistemas de procesamiento
- **Objetivos de seguridad física:** son aquellos controles relativos al acceso a los activos, documentos importantes, lugares de procesos y procedimientos.

3.2. Estructuración

Para el presente trabajo de titulación se ha escogido la actividad económica según CIIU G; que corresponde a: **COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.**

Esta actividad ha sido seleccionada luego de un análisis en base al ranking de las 1.000 empresas más grandes del país, quienes además de ser referentes en sus sectores, son el motor que permite el movimiento y el crecimiento en la economía Ecuatoriana. Se ha analizado en detalle la evolución de los ingresos, utilidades e impuestos al cierre de los periodos fiscales 2014 y 2015.

En lo que corresponde al número de empresas de esta actividad económica se ha tomado como referente la información de la **SUPERCIAS** al cierre del ejercicio

económico del 2012; en este sentido se puede determinar que existen alrededor de 12.126 empresas distribuidas en los 3 subsectores de esta actividad.

Tabla 3: Número de Compañías según CIIU “G”

Número de Compañías	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<u>G45 - COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.</u>	1.466	1.532	1.560	1.586	1.535	1.316
<u>G46 - COMERCIO AL POR MAYOR, EXCEPTO EL DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.</u>	9.665	9.850	9.967	10.127	9.859	8.310
<u>G47 - COMERCIO AL POR MENOR, EXCEPTO EL DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.</u>	2.877	2.973	3.031	3.139	3.033	2.500
TOTAL NUMERO DE COMPAÑÍAS	14.008	14.355	14.558	14.852	14.427	12.126

Fuente: SUPERCIAS

Para poder realizar la clasificación de las empresas comerciales más grandes del país se contó con la información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Estos registros contienen estadísticas financieras reportados en sus respectivos organismos de control con corte al 30 de Junio del 2016.

El rol de las empresas en cualquier economía es proveer bienes y/o servicios que requieren los agentes económicos para satisfacer necesidades con la finalidad de

generar bienestar. Para poder desarrollar dicho proceso productivo, las empresas requieren de capital, fuerza de trabajo y tecnología. El capital proviene de los accionistas o socios de las empresas, el trabajo lo proveen todos los colaboradores y la tecnología es el conocimiento del capital humano en el uso del capital físico.

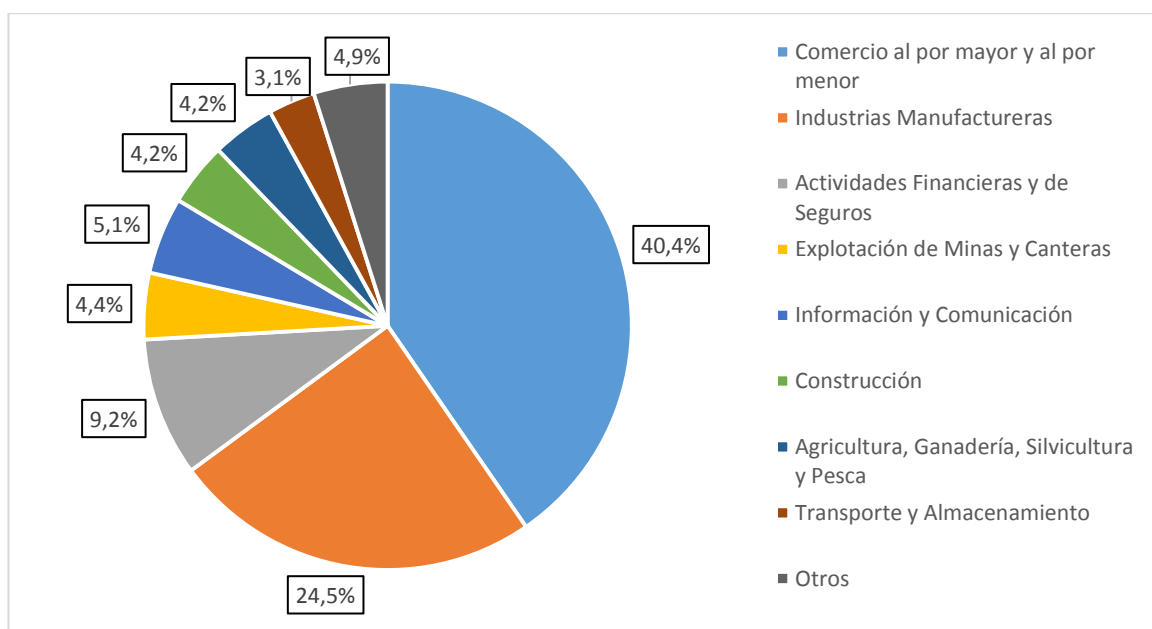
En Ecuador, ser una empresa de las más grandes implica ser un actor relevante en el crecimiento y desarrollo del país. De las 55.000 compañías registradas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguro, las 1.000 empresas más grandes representan el 70% del total de ingresos. La sumatoria de sus ingresos representan el 71.3% del PIB de la economía y la sumatoria del total del impuesto causado representa el 28% del total de recaudación del impuesto a la renta de toda la economía.

El proceso de recesión por el que atraviesa la economía del país desde el segundo semestre del 2015, se puede evidenciar claramente en los resultados de las 1.000 empresas más grandes, dado que a comparación con el 2014 las empresas han disminuido sus ingresos en un 3.8%; lo que a futuro desencadena la reducción de un 20% de utilidades lo que a su vez se ve reflejada en la disminución del ROI que pasó del 8.8% en el 2014 al 7.3% en el 2015.

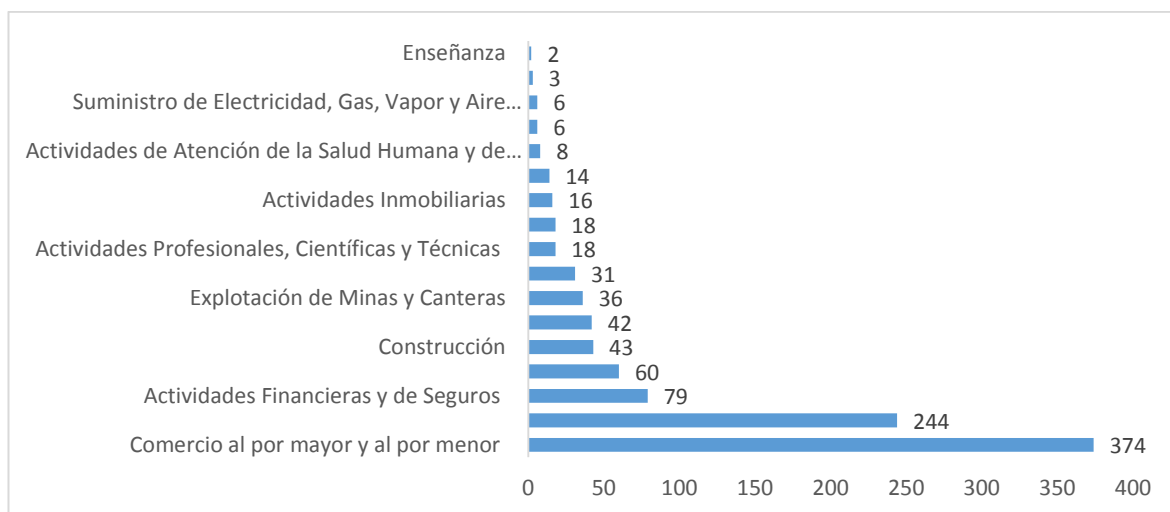
Esto ha creado un efecto dominó que ha desencadenado en la reducción de las recaudaciones del impuesto a la renta en un 7.14% siendo de USD 1.300 millones al 2015.

En lo que corresponde a la composición sectorial del ranking 1.000 de las empresas más grandes se puede evidenciar que el Sector Comercio al por mayor y al por menor representa el 40.4% de los sectores más representativos de la economía Ecuatoriana, con ingresos y utilidad al 2015 por USD 29.053,7 millones y USD 1.562,0 millones respectivamente.

Gráfico 11: Composición sectorial Ranking 1.000



Fuente: Revista Ekos, ed. Agosto 2016

Gráfico 12: Ranking 1.000 número de empresas por sector

Fuente: Revista Ekos, ed. Agosto 2016

Gráfico 13: Ingresos y utilidades top 1.000 por sector

SECTORES	INGRESOS (USD millones)		Utilidades (USD millones)		ROI (Utilidad/Ingresos)	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Actividades Profesionales, científicas y técnicas	784,90	785,40	94,40	158,50	12,00%	20,20%
Actividades Inmobiliarias	554,00	564,50	58,40	76,90	10,50%	13,60%
Distribución de agua; alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento	298,50	292,30	28,70	36,70	9,60%	12,60%
Enseñanza	31,10	34,60	3,30	4,00	10,50%	11,70%
Información y Comunicación	3.714,40	3.669,60	814,80	423,30	21,90%	11,50%
Explotación de Minas y canteas	3.832,60	3.170,50	619,20	338,30	16,20%	10,70%
Industrias manufactureras	17.966,83	17.651,98	1.682,24	1.580,45	9,40%	9,00%
Otras actividades de servicios	118,10	122,20	8,40	9,90	7,10%	8,10%
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	395,10	400,30	39,70	31,70	10,10%	7,90%
Construcción	3.593,50	3.020,30	238,40	233,70	6,60%	7,70%
Actividades Financieras y de seguros	6.598,70	6.645,90	702,50	499,50	10,60%	7,50%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	482,50	513,20	31,70	34,50	6,60%	6,70%
Transporte y almacenamiento	2.351,60	2.257,50	187,20	146,60	8,00%	6,50%
Comercio al por mayor y al por menor	30.327,70	29.053,70	1.859,20	1.562,00	3,10%	5,40%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	2.942,00	2.995,00	167,00	103,10	5,70%	3,40%
Actividades de Alojamiento y de servicio de comidas	579,80	594,40	22,60	14,20	3,90%	2,40%
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	188,20	208,80	9,20	2,00	4,90%	1,00%
TOTAL RANKING 1.000	74.759,53	71.980,18	6.566,94	5.255,35	9,20%	8,60%

Fuente: Revista Ekos, ed. Agosto 2016

4. APLICACIÓN DEL MODELO DE CONTROL INTERNO A LA GESTION DE GASTOS PARA LAS EMPRESAS COMERCIALES

4.1. DEFINICIÓN DE EMPRESAS A EVALUAR

Para poder determinar las empresas a evaluar se ha tomado como referente la Clasificación CIIU G45 que corresponde_ COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.

Esta actividad ha sido seleccionada luego de un análisis en base al ranking de las 1.000 empresas más grandes del país, quienes además de ser referentes en sus sectores, son el motor que permite el movimiento y el crecimiento en la economía Ecuatoriana. Se ha analizado en detalle la evolución de los ingresos, utilidades e impuestos al cierre del periodo fiscal 2015.

Tabla 4: Clasificación empresas según Ingresos

NOMBRES	VENTAS
GENERAL MOTORS DEL ECUADOR S.A.	908.280.448,00
AEKIA S.A.	185.072.230,00
AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	179.265.815,00
NEGOCIOS AUTOMOTRICES NEOHYUNDAI S.A.	161.088.587,00
AUTOMOTORES Y ANEXOS S.A. (A.Y.A.S.A.)	159.995.934,48
IMPORTADORA TOMBAMBA S.A.	156.738.149,00
TOYOTA DEL ECUADOR S.A.	125.728.660,00
CASABACA S.A.	121.104.590,16
TEOJAMA COMERCIAL S.A.	118.423.606,46
VALLEJO ARAUJO S.A.	114.503.206,00
METROCAR S.A.	113.066.797,00
E. MAULME C.A.	93.944.867,00
QUITO MOTORS S.A. COMERCIAL E INDUSTRIAL	89.970.524,00
INDUAUTO S.A.	88.403.011,20
AUTOMOTORES LATINOAMERICANOS S.A. AUTOLASA	87.315.198,24
ASIAUTO S.A.	83.336.045,50
AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.	81.848.577,25
PROAUTO C.A.	80.731.953,70
MIRASOL S.A.	74.619.608,40
TECNOVA S.A.	70.539.656,30
IMBAUTO S.A.	69.320.189,94
AMBACAR CIA. LTDA.	66.505.308,27
MAZMOTORS S.A.	58.130.255,30
INVERNEG S.A.	51.862.877,80
CORPORACION NEXUM NEXUMCORP S.A.	51.561.067,00
ECUA AUTO SA ECAUSA	48.919.890,70
LATINOAMERICANA DE VEHICULOS CA LAVCA	46.256.092,70
HIVIMAR S.A.	45.975.406,20
AUTOLIDER ECUADOR S.A.	44.505.423,20
KMOTOR S.A. (KMOT)	43.368.064,50
CIUDAD DEL AUTO CIAUTO CIA. LTDA.	41.990.706,00
SOCIEDAD ANONIMA IMPORTADORA ANDINA S.A.I.A.	39.174.528,10
DISTRIVEHIC DISTRIBUIDORA DE VEHÍCULOS S.A.	38.958.131,00
COMERCIAL CARLOS ROLDAN CIA. LTDA.	35.937.787,10
ASISTENCIA ESPECIALIZADA DEL ECUADOR GEAEQUADOR S.A.	34.575.894,50

Fuente: SUPERCAS

El ranking ha sido determinado principalmente por el nivel de ingresos que representan cada una de las empresa, siendo la más representativa General Motors con el 24% de la sumatoria total de ingresos de las 35 empresas que es USD 3.811.019.087.

Las cuentas contables tomadas en consideración para el estudio son:

- Caja/Bancos
- Cuentas por cobrar
- Inventarios
- Propiedad planta y equipo
- Cuentas por pagar
- Deuda corriente
- Capital social
- Total ingresos
- Costos de venta
- Sueldos y salarios
- Honorarios profesionales
- Promoción y publicidad
- Transporte
- Gastos de viaje

- Arrendamientos
- Suministros
- Mantenimientos
- Seguros



General Motors (GM) Corporation es una de las empresas automotrices más grandes del mundo, y una de sus marcas más reconocidas a nivel global es CHEVROLET. El precursor de esta marca, Louis Chevrolet, fue un visionario suizo que reparaba bicicletas. El multimillonario estadounidense, Vanderbilt, descubrió el talento del joven mecánico y lo motivó a viajar a EEUU, y en 1911 fundó la empresa con William Durant.

En Ecuador, el primer vehículo de esta emblemática marca se introduce en 1926 a través de E-Maulme, concesionario CHEVROLET que hasta la fecha opera en la ciudad de Guayaquil.

El consumidor identifica a la marca como líder en el mercado ecuatoriano por su constante evolución y tecnología. Su posicionamiento se fundamenta en la calidad de prestigio mundial de sus vehículos, camiones y servicio. De esta manera ha construido un concepto basado en la “tranquilidad”, un atributo que emerge en la

percepción racional y emocional, y que se ha construido sobre el lema “CHEVROLET Siempre Contigo.



Aekia S.A. es el distribuidor autorizado de la comercialización de la marca Kia Motors en el Ecuador; esta empresa se encuentra funcionando desde el 2001. Las cuentas por cobrar que registra esta empresa corresponden al 26% del total en este rubro según Ranking 2015.



Dentro el análisis de Automotores Continental S.A uno de sus rubros más representativos en relación a su competencia es su aprovisionamiento de repuestos, suministros y demás con USD 367.544,37. Cabe indicar que Automotores Continental S.A. como concesionario de General Motors, se dedica a la comercialización de automotores, mantenimiento de vehículos y venta de repuestos de la marca Chevrolet, cuyo mercado se dirige el área de vehículos usados a todas las personas que constituyen parte de la población económicamente activa del Distrito Metropolitano de Quito, cuya edad fluctúa a partir de 18 años hasta más de 65 años, independientemente de su género y lugar de residencia.



En la 4ta posición se encuentra “Negocios Automotrices Neohyundai S.A.” con un 16% del total de inventarios que se registra en la muestra poblacional; esto se debe a que esta empresa no solo se dedica a la comercialización de automóviles y SUV sino también a su línea de Camiones y Buses, así como una fuerte alianza estratégica con Komatsu, Hino, International y Chevrolet.



AYASA, como una corporación rentable, brinda a las personas grandes experiencias a través del desarrollo, tecnología, innovación y vanguardia de sus marcas Nissan y Renault en el mercado local, destinando mayores recursos que su competencia en todos los temas referentes a Promoción y Publicidad.



Importadora Tomebamba S.A., se dedica a la comercialización de vehículos usados de gama alta en la ciudad de Cuenca. Registra las cuentas por cobrar más altas del ranking en mención con USD 69.566M lo que denota que las facilidades de crédito que otorga la empresa hacen que sea imperativo la revisión de su estrategia comercial o de la misma manera mejorar la recuperación de cartera o el análisis previo al crédito hacia los clientes para validar una mejor capacidad de pago para que el riesgo

se encuentra mitigado con buenas fuentes de ingresos; estas cuentas por cobrar representan por si solas el 44% del total de los ingresos.



Toyota del Ecuador S.A., se mantiene en el primer lugar de marcas de automóviles en el ranking BrandZ Top 100 de las marcas globales más valiosas. El arduo trabajo para su liderazgo en tecnología y una estrategia de negocio amplia representó un incremento de 2% en el valor de la marca. En la categoría de vehículos, el productor japonés destaca por la producción de autos eléctricos y porque su modelo de negocio ofrece cambios estructurales para posicionarlo en la industria automotriz. Así, el fabricante japonés destaca como una de las marcas más sólidas en el mercado. El ranking BrandZ Top 100 es el único estudio que combina las medidas de la marca con la opinión de más de tres millones de consumidores a nivel global, de esta manera su listado tiene un enfoque “orientado al consumidor” y de “negocio a negocio”. Para el ranking se toma en cuenta las variaciones regionales y mide la contribución de la marca en los diferentes países donde tiene presencia. Estas características de la empresa se pueden ratificar en su información financiera ya que la misma se encuentra equilibrada y controlada en todas sus cuentas, esto se debe a que la estructura interna no permite fallas y se encuentran en constante revisión de sus procesos para mejorar cada vez más en cada una de sus actividades,

Teojama Comercial S.A.

Desde 1963



Una de las empresas interesantes por toda su evolución es Teojama Comercial S.A. debido a que ofrece productos y servicios de calidad cumpliendo con todas las obligaciones relativas al convivir de la sociedad, para ser referente de la industria de vehículos de trabajo y transporte de pasajeros en el Ecuador, con presencia a nivel nacional, contribuyendo con el desarrollo del país principalmente con su marca Hino. En cuanto a su información financiera cabe destacar entre sus principales cuentas la del Patrimonio con USD 45.000M lo cual demuestra el compromiso de los accionistas para con la empresa; también se puede evidenciar un alto rubro en lo que corresponde a Propiedad, Planta y Equipo debido a que la empresa no tiene solo concesionarios de venta de sus vehículos sino también talleres a nivel nacional que en su mayoría son propios.

Casabaca[®]

Siendo el primer concesionario en ubicarse en los primeros puestos del Ranking 2015 del presente estudio, Casabaca S.A., debe su éxito ya que su filosofía es: el cliente es lo primero, y continúan trabajando arduamente para seguir cumpliendo con el mejor servicio y la mejor atención del mercado, con su slogan principal “Toyota es Casabaca” ya que comercializan esa marca desde 1962. En lo que corresponde a las estrategias comerciales sin duda ha sido crear 1001 carros ya que de esta manera están abarcando una mayor participación de mercado ya que se dieron cuenta que los

ingresos por la venta de autos nuevos en el país iba a decrecer y por ende crearon un canal alternativo pero con la misma excelencia para tender a nuevos clientes.



Con cinco concesionarios a nivel nacional sigue en el ranking, Vallejo Araujo S.A., que se encarga de la comercialización de la marca Chevrolet y cuyo grupo es el responsable de levantar en Quito, el concesionario más grande del país. El grupo lo conforma con:

- Sivasa: representa importantes marcas en maquinaria, además, dispone de servicio técnico y venta de repuestos. A la par, distribuye lubricantes industriales de alta tecnología y está calificada por TLD para brindar servicio técnico a la gran mayoría de equipos de los aeropuertos de Ecuador.
- Fastfinsa: maneja de forma ordenada el crédito directo de las empresas del Grupo VA
- Backoffice: administra las empresas del Grupo
- Fullrepuestos: distribuidora de repuestos, sus principales clientes son los talleres de mecánica multimarca. Su plus: entrega a domicilio, el servicio de entrega exprés, la disponibilidad de producto, el crédito directo y la atención personalizada.

La gestión de la empresa se sustenta en cinco pilares y en técnicas sencillas, pero efectivas para ejecutar de forma satisfactoria los planes de acción:

- Los colaboradores (“nuestra gente primero”)
- Los accionistas (orgullo y trascendencia)
- La Cultura Corporativa (Misión, Visión y Credo Organizacional sinceros y ejecutables)
- Los clientes (“nuestra razón de ser”)
- Los planes (“cultivamos la permanente generación de proyectos”)

Con las nuevas instalaciones se suman los talleres de colisión. Vallejo Araujo es el único distribuidor del canal selectivo Camaro, Tahoe, Silverado para Pichincha.



Metrocar S.A. es la firma ecuatoriana integrada a la marca mundial GM (Chevrolet), ha reafirmado su presencia y consolidación entre los concesionarios automotrices del país; con su estrategia de ser constantes y reflejar en su servicio su promesa de valor: ‘Metrocar, siempre te da más’. Propuesta que además de ser su eslogan, se ha convertido en su doctrina de trabajo.

Debido a la generación del valor agregado la “posventa”, la empresa ha ganado participación en el mercado manteniendo en equilibrio sus cuentas a excepción del Costo de Ventas ya que es uno de sus rubros más importantes, lo cual es entendible

porque al no ser fabricante o importador directo el sub-grupo de compras es lo que compromete sus Costos.



E. Maulme concesionario de Chevrolet en el país desde 1911, es de las empresas más eficientes de su zona de influencia, con innovación tecnológica, capacitación permanente y bienestar de su gente, enfocado en un servicio diferenciado al cliente. Siendo parte del grupo económico “Mep-Assa”, del que forman parte también los concesionarios Proauto, Mirasol y Assa.

Sus productos están al alcance de los cantones de Daule, Pedro Carbo, Nobol, Samborondón, y en las ciudades de Guayaquil y Machala. Su principal estrategia ha sido ubicar centros especializados de camiones en zonas industriales que tienen gran afluencia de vehículos pesados ya que el perfil del comprador de camiones es sencillo, trabajador, conocedor de los productos, que busca la eficiencia del vendedor y necesita que le ofrezcan confianza antes de realizar la compra. Otro factor importante en ese perfil tiene que ver con las limitaciones de tiempo del comprador, en el momento de optar y decidir por uno de estos automotores. Por esto, la estrategia es que el vendedor debe acompañar en todo instante al potencial cliente.



“Ford es Quito Motors”, es una compañía dedicada a la comercialización de vehículos Ford y su mantenimiento, tanto preventivo como correctivo. Con sus cuatro pilares fundamentales: “Calidad”, “Ecología”, “Seguridad” e “Innovación” procuran que sus clientes queden muy satisfechos con una buena actitud en cada uno de sus procedimientos. Quito Motors, como parte de su estrategia para acercar al público a interactuar con la experiencia de cada vehículo Ford, desarrolló un concurso a través de la red social Facebook, que consistió en subir a la plataforma del Fan page la fotografía más original de tu auto Ford.



Autolasa S.A. se dedica a la comercialización de vehículos y repuestos de la marca Chevrolet, así como la prestación de servicios postventa, como los talleres de mantenimiento y reparación, y venta de repuestos para esta marca. Actualmente es el concesionario más grande de Guayaquil y Quevedo. Automotores Latinoamericanos S.A. AUTOLASA cuenta con dos puntos de venta en Guayaquil, uno en Durán y uno en Quevedo. Durante el 2013 y 2014, fue reconocido como número uno en ventas, correspondientes a la Zona 2 (Guayas y El Oro). En el 2015, fue reconocido por General Motors, siendo acreedor del galardón Club del Presidente; por ser la compañía número uno en ventas de vehículos a nivel nacional.



De los artículos revisados sobre Asiauto quienes son concesionarios de Kia Motors, se puede evidenciar que la empresa ha superado sus propias expectativas en cuanto a sus estados financieros ya que una de sus principales estrategias fue entregar autos con mejor calidad y diseño, expandir la producción y ofrecer más funciones y ventajas que sus competidores, así como un excelente servicio posventa. Todo esto se puede evidenciar en su información financiera debido a que para el 2015 no registra Deuda Corriente ni Gastos por Arrendamientos, lo que evidencia que todo su ejercicio económico lo manejan con recursos propios demostrando la liquidez suficiente para continuar generando utilidades.



Automotores de la Sierra S.A., con sus sucursales en Ambato, Riobamba, Latacunga y Quito le ha apostado como estrategia la incursión en el sistema bursátil como la “Emisión de Obligaciones” como obtención de recursos externos para financiamiento de la empresa manteniendo como sus características principales la orientación al cliente y a resultados, retándose siempre por encima de los estándares y altos niveles de rendimiento con calidad operativa e incrementando el valor de las marcas ASSA-GM.



Induauto S.A., con su actividad principal en la compra y venta de vehículos, accesorios, repuestos y servicio de mantenimiento de automóviles de la marca Chevrolet a manera de concesión con General Motors quienes autorizan a vender y dar servicio a sus productos.

La empresa deleita a sus clientes con una experiencia diferente y tratan de formar una relación para toda la vida, enfocándose en la fidelidad del cliente con compromiso, lealtad, puntualidad, y calidad sin desperdicios.



Tecnova S.A es la representante en Ecuador de la casa Alemana Robert Bosch GmbH y sus productos Bosch, en lo que se refiere a la línea automotriz con una red de más de 2.000 almacenes de repuestos, estaciones de servicios, tiendas de grandes superficies y talleres técnicos buscan ser la compañía preferida del mercado automotor, por su excelencia en sus productos. Esta empresa genera alrededor de USD 70.539M anualmente en ingresos y es la segunda en el ranking en lo que corresponde a Propiedad Planta y Equipo evidenciando su presencia notoria en almacenes y puntos de distribución.



El giro de negocio de Imbauto S.A. es la comercialización de productos y servicios Chevrolet al norte del país con más de 20 concesionarios en el país y más de 45 puntos de ventas convirtiéndose en una red importante que comercializa vehículos en el país. Esta empresa no solo comercializa los vehículos sino también ofrece respaldo técnico, mantenimiento y servicio.

Del resto de las empresas no existe mayor información pública referente a las estrategias que han utilizado para llegar a ser empresas grandes.

Tabla 5: Clasificación empresas según Caja/Bancos

NOMBRE	CAJA/BANCOS
GENERAL MOTORS DEL ECUADOR S.A.	50.393.094,60
AUTOMOTORES Y ANEXOS S.A. (A.Y.A.S.A.)	16.282.954,46
COMERCIAL CARLOS ROLDAN CIA. LTDA.	10.082.692,00
CASABACA S.A.	9.417.302,04
QUITO MOTORS S.A. COMERCIAL E INDUSTRIAL	8.384.078,87
AEKIA S.A.	7.882.368,67
NEGOCIOS AUTOMOTRICES NEOHYUNDAI S.A.	7.001.009,50
TOYOTA DEL ECUADOR S.A.	5.721.205,56
TECNOVA S.A.	5.397.483,38
AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.	5.334.890,96
HIVIMAR S.A.	4.726.828,31
METROCAR S.A.	4.322.316,89
TEOJAMA COMERCIAL S.A.	3.900.696,54
ASISTENCIA ESPECIALIZADA DEL ECUADOR GEAEQUADOR S.A.	3.021.616,74
LATINOAMERICANA DE VEHICULOS CA LAVCA	2.463.392,60
INVERNEG S.A.	2.306.209,18
INDUAUTO S.A.	1.862.129,25
AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	1.818.996,57
MAZMOTORS S.A.	1.771.068,05
ASIAUTO S.A.	1.687.703,39
AUTOLIDER ECUADOR S.A.	1.427.795,54
E. MAULME C.A.	1.409.326,89
VALLEJO ARAUJO S.A.	1.350.397,57
MIRASOL S.A.	1.322.069,96
AUTOMOTORES LATINOAMERICANOS S.A. AUTOLASA	1.212.227,01
IMPORTADORA TOMEBA MBA S.A.	940.932,40
DISTRIVEHIC DISTRIBUIDORA DE VEHÍCULOS S.A.	875.219,40
IMBAUTO S.A.	872.490,88
KMOTOR S.A. (KMOT)	719.343,65
CIUDAD DEL AUTO CIAAUTO CIA. LTDA.	602.530,81
PROAUTO C.A.	573.910,73
CORPORACION NEXUM NEXUMCORP S.A.	383.977,03
SOCIEDAD ANONIMA IMPORTADORA ANDINA S.A.I.A.	281.426,35
AMBACAR CIA. LTDA.	112.081,79
ECUA AUTO SA ECAUSA	111.117,80

Fuente: SUPERCIAS

Tabla 6: Clasificación empresas según Cuentas Por Cobrar

NOMBRE	CXC
IMPORTADORA TOMBAMBA S.A.	69.566.663,69
NEGOCIOS AUTOMOTRICES NEOHYUNDAI S.A.	60.292.869,04
TEOJAMA COMERCIAL S.A.	58.905.851,74
AEKIA S.A.	27.228.832,17
COMERCIAL CARLOS ROLDAN CIA. LTDA.	25.759.617,50
AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	24.678.934,87
QUITO MOTORS S.A. COMERCIAL E INDUSTRIAL	23.349.632,42
TOYOTA DEL ECUADOR S.A.	20.133.649,11
CASABACA S.A.	17.673.696,74
AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.	15.847.368,55
TECNOVA S.A.	15.170.272,97
METROCAR S.A.	12.898.888,88
HIVIMAR S.A.	11.132.928,87
AUTOMOTORES LATINOAMERICANOS S.A. AUTOLASA	10.975.923,96
E. MAULME C.A.	10.648.686,43
IMBAUTO S.A.	10.143.969,05
INVERNEG S.A.	9.299.509,75
AUTOLIDER ECUADOR S.A.	8.994.984,90
VALLEJO ARAUJO S.A.	8.798.851,30
AUTOMOTORES Y ANEXOS S.A. (A.Y.A.S.A.)	8.476.656,42
MIRASOL S.A.	8.373.146,67
SOCIEDAD ANONIMA IMPORTADORA ANDINA S.A.I.A.	8.019.390,86
PROAUTO C.A.	8.006.323,17
INDUAUTO S.A.	7.579.938,16
ASIAUTO S.A.	6.777.144,63
CORPORACION NEXUM NEXUMCORP S.A.	6.040.188,93
DISTRIVEHIC DISTRIBUIDORA DE VEHÍCULOS S.A.	5.910.891,26
AMBACAR CIA. LTDA.	5.845.893,49
MAZMOTORS S.A.	3.052.531,94
GENERAL MOTORS DEL ECUADOR S.A.	2.945.273,05
KMOTOR S.A. (KMOT)	2.914.508,01
LATINOAMERICANA DE VEHICULOS CA LAVCA	2.825.531,40
ASISTENCIA ESPECIALIZADA DEL ECUADOR GEAECUADOR S.A.	2.473.856,56
CIUDAD DEL AUTO CIAUTO CIA. LTDA.	2.448.504,37
ECUA AUTO SA ECAUSA	1.036.413,47

Fuente: SUPERCIAS

Tabla 7: Clasificación empresas según Inventarios

NOMBRES	INVENTARIOS
NEGOCIOS AUTOMOTRICES NEOHYUNDAI S.A.	107.979.346,40
GENERAL MOTORS DEL ECUADOR S.A.	70.812.707,37
AEKIA S.A.	68.687.195,41
QUITO MOTORS S.A. COMERCIAL E INDUSTRIAL	39.520.738,63
AUTOMOTORES Y ANEXOS S.A. (A.Y.A.S.A.)	35.641.090,42
MAZMOTORS S.A.	30.430.146,75
IMPORTADORA TOMBAMBA S.A.	28.425.679,31
AUTOLIDER ECUADOR S.A.	23.348.649,56
TEOJAMA COMERCIAL S.A.	22.021.701,13
CIUDAD DEL AUTO CIAUTO CIA. LTDA.	20.510.179,61
AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	18.203.574,44
HIVIMAR S.A.	17.609.532,04
AMBACAR CIA. LTDA.	15.921.642,42
TECNOVA S.A.	15.663.235,23
TOYOTA DEL ECUADOR S.A.	15.416.183,35
INVERNEG S.A.	14.706.957,30
ASIAUTO S.A.	14.425.309,78
VALLEJO ARAUJO S.A.	12.477.604,12
METROCAR S.A.	10.955.551,60
CASABACA S.A.	10.747.859,39
INDUAUTO S.A.	9.938.401,33
E. MAULME C.A.	9.706.675,05
PROAUTO C.A.	9.110.490,60
AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.	8.566.016,98
DISTRIVEHIC DISTRIBUIDORA DE VEHÍCULOS S.A.	8.303.004,01
IMBAUTO S.A.	7.583.980,18
MIRASOL S.A.	7.565.653,22
AUTOMOTORES LATINOAMERICANOS S.A. AUTOLASA	6.678.445,51
CORPORACION NEXUM NEXUMCORP S.A.	6.114.429,62
COMERCIAL CARLOS ROLDAN CIA. LTDA.	5.518.528,75
KMOTOR S.A. (KMOT)	5.476.192,72
LATINOAMERICANA DE VEHICULOS CA LAVCA	5.271.091,68
ECUA AUTO SA ECAUSA	4.656.691,14
SOCIEDAD ANONIMA IMPORTADORA ANDINA S.A.I.A.	4.112.236,00
ASISTENCIA ESPECIALIZADA DEL ECUADOR GEAECUADOR S.A.	-

Fuente: SUPERCIAS

Tabla 8: Clasificación empresas según Propiedad Planta y Equipo

NOMBRES	PPE
TEOJAMA COMERCIAL S.A.	28.363.375,58
TECNOVA S.A.	20.907.934,48
AUTOMOTORES Y ANEXOS S.A. (A.Y.A.S.A.)	19.872.310,26
IMPORTADORA TOMBAMBA S.A.	19.193.168,39
NEGOCIOS AUTOMOTRICES NEOHYUNDAI S.A.	16.650.307,75
QUITO MOTORS S.A. COMERCIAL E INDUSTRIAL	16.461.064,90
INDUAUTO S.A.	15.916.986,86
CASABACA S.A.	13.890.437,28
HIVIMAR S.A.	13.437.779,83
CIUDAD DEL AUTO CIAUTO CIA. LTDA.	12.726.281,78
IMBAUTO S.A.	10.810.298,24
COMERCIAL CARLOS ROLDAN CIA. LTDA.	10.665.878,28
CORPORACION NEXUM NEXUMCORP S.A.	10.268.224,92
E. MAULME C.A.	8.268.569,86
AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.	7.818.266,70
AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	7.776.189,25
AUTOMOTORES LATINOAMERICANOS S.A. AUTOLASA	7.666.331,03
PROAUTO C.A.	7.167.740,46
LATINOAMERICANA DE VEHICULOS CA LAVCA	6.857.318,95
METROCAR S.A.	6.727.954,95
ASIAUTO S.A.	6.658.673,39
AEKIA S.A.	5.266.215,61
AMBACAR CIA. LTDA.	4.653.737,39
VALLEJO ARAUJO S.A.	2.718.101,69
INVERNEG S.A.	2.182.967,06
MAZMOTORS S.A.	2.172.785,98
KMOTOR S.A. (KMOT)	1.996.493,70
TOYOTA DEL ECUADOR S.A.	1.788.863,29
GENERAL MOTORS DEL ECUADOR S.A.	1.778.521,73
MIRASOL S.A.	1.038.111,31
AUTOLIDER ECUADOR S.A.	1.037.120,06
SOCIEDAD ANONIMA IMPORTADORA ANDINA S.A.I.A.	849.853,08
ECUA AUTO SA ECAUSA	517.043,57
ASISTENCIA ESPECIALIZADA DEL ECUADOR GEAECUADOR S.A.	320.947,70
DISTRIVEHIC DISTRIBUIDORA DE VEHÍCULOS S.A.	195.207,89

Fuente: SUPERCIAS

Tabla 9: Clasificación empresas según Cuentas Por Pagar

NOMBRES	CXP
AEKIA S.A.	167.361.873,82
GENERAL MOTORS DEL ECUADOR S.A.	69.282.628,76
TEOJAMA COMERCIAL S.A.	47.580.059,50
NEGOCIOS AUTOMOTRICES NEOHYUNDAI S.A.	45.467.228,30
MAZMOTORS S.A.	34.418.434,90
IMPORTADORA TOMBAMBAMBA S.A.	26.149.732,21
DISTRIVEHIC DISTRIBUIDORA DE VEHÍCULOS S.A.	18.861.175,67
COMERCIAL CARLOS ROLDAN CIA. LTDA.	18.454.452,65
AUTOLIDER ECUADOR S.A.	18.358.631,82
HIVIMAR S.A.	17.498.209,82
CIUDAD DEL AUTO CIAUTO CIA. LTDA.	16.891.243,88
VALLEJO ARAUJO S.A.	12.438.032,59
INDUAUTO S.A.	11.823.918,10
METROCAR S.A.	10.686.008,61
PROAUTO C.A.	10.404.628,53
E. MAULME C.A.	10.198.271,25
AUTOMOTORES Y ANEXOS S.A. (A.Y.A.S.A.)	9.858.117,32
ASIAUTO S.A.	9.583.331,84
TECNOVA S.A.	9.517.080,72
AUTOMOTORES LATINOAMERICANOS S.A. AUTOLASA	8.331.780,77
INVERNEG S.A.	7.976.981,24
MIRASOL S.A.	7.639.170,90
SOCIEDAD ANONIMA IMPORTADORA ANDINA S.A.I.A.	7.146.267,79
CASABACA S.A.	5.800.611,64
AMBACAR CIA. LTDA.	5.635.328,67
AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	4.941.751,93
CORPORACION NEXUM NEXUMCORP S.A.	4.759.083,11
KMOTOR S.A. (KMOT)	4.575.439,57
LATINOAMERICANA DE VEHICULOS CA LAVCA	3.497.815,72
ASISTENCIA ESPECIALIZADA DEL ECUADOR GEAECUADOR S.A.	3.248.476,38
IMBAUTO S.A.	2.703.215,39
QUITO MOTORS S.A. COMERCIAL E INDUSTRIAL	2.008.094,40
TOYOTA DEL ECUADOR S.A.	767.976,43
AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.	685.162,69
ECUA AUTO SA ECAUSA	502.790,82

Fuente: SUPERCIAS

Tabla 10: Clasificación empresas según Deuda Corriente

NOMBRES	DEUDA CORRIENTE
NEGOCIOS AUTOMOTRICES NEOHYUNDAI S.A.	93.668.980,30
QUITO MOTORS S.A. COMERCIAL E INDUSTRIAL	48.408.666,73
IMPORTADORA TOMBAMBA S.A.	35.981.849,50
AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	19.908.333,70
IMBAUTO S.A.	16.202.882,28
AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.	9.544.482,72
AUTOLIDER ECUADOR S.A.	8.179.867,03
CIUDAD DEL AUTO CIAUTO CIA. LTDA.	6.492.628,73
TEOJAMA COMERCIAL S.A.	6.257.730,55
AUTOMOTORES Y ANEXOS S.A. (A.Y.A.S.A.)	5.595.962,05
CORPORACION NEXUM NEXUMCORP S.A.	5.363.813,31
AEKIA S.A.	5.158.390,76
CASABACA S.A.	4.322.634,40
TECNOVA S.A.	4.080.750,77
INVERNEG S.A.	3.765.884,26
MAZMOTORS S.A.	3.475.070,40
VALLEJO ARAUJO S.A.	3.037.447,78
AMBACAR CIA. LTDA.	2.919.551,27
COMERCIAL CARLOS ROLDAN CIA. LTDA.	2.593.621,54
AUTOMOTORES LATINOAMERICANOS S.A. AUTOLASA	2.500.970,20
PROAUTO C.A.	2.377.089,15
LATINOAMERICANA DE VEHICULOS CA LAVCA	1.490.346,58
E. MAULME C.A.	1.031.657,28
INDUAUTO S.A.	516.417,93
SOCIEDAD ANONIMA IMPORTADORA ANDINA S.A.I.A.	271.907,33
HIVIMAR S.A.	3.349,77
GENERAL MOTORS DEL ECUADOR S.A.	-
TOYOTA DEL ECUADOR S.A.	-
METROCAR S.A.	-
ASIAUTO S.A.	-
MIRASOL S.A.	-
ECUA AUTO SA ECAUSA	-
KMOTOR S.A. (KMOT)	-
DISTRIVEHIC DISTRIBUIDORA DE VEHÍCULOS S.A.	-
ASISTENCIA ESPECIALIZADA DEL ECUADOR GEAEQUADOR S.A.	-

Fuente: SUPERCIAS

Tabla 11: Clasificación empresas según Capital Social

NOMBRES	CAPITAL SOCIAL
GENERAL MOTORS DEL ECUADOR S.A.	94.603.122,00
TEOJAMA COMERCIAL S.A.	45.000.000,00
IMPORTADORA TOMBAMBA S.A.	33.850.800,00
AUTOMOTORES Y ANEXOS S.A. (A.Y.A.S.A.)	21.598.557,00
METROCAR S.A.	17.875.105,00
NEGOCIOS AUTOMOTRICES NEOHYUNDAI S.A.	17.287.286,00
CASABACA S.A.	17.100.004,00
AEKIA S.A.	14.051.810,00
AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.	11.000.000,00
TOYOTA DEL ECUADOR S.A.	10.002.000,00
ASIAUTO S.A.	9.380.000,00
AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	8.840.010,00
QUITO MOTORS S.A. COMERCIAL E INDUSTRIAL	8.693.324,00
IMBAUTO S.A.	8.131.000,00
LATINOAMERICANA DE VEHICULOS CA LAVCA	7.400.000,00
PROAUTO C.A.	7.300.000,00
TECNOVA S.A.	6.906.000,00
MIRASOL S.A.	6.200.000,00
CORPORACION NEXUM NEXUMCORP S.A.	6.000.000,00
VALLEJO ARAUJO S.A.	5.451.000,00
AUTOLIDER ECUADOR S.A.	5.020.000,00
CIUDAD DEL AUTO CIAUTO CIA. LTDA.	5.000.000,00
E. MAULME C.A.	4.150.000,00
AUTOMOTORES LATINOAMERICANOS S.A. AUTOLASA	4.044.600,00
ECUA AUTO SA ECAUSA	4.023.000,00
INDUAUTO S.A.	4.000.000,00
MAZMOTORS S.A.	3.000.000,00
SOCIEDAD ANONIMA IMPORTADORA ANDINA S.A.I.A.	3.000.000,00
HIVIMAR S.A.	2.332.000,00
AMBACAR CIA. LTDA.	1.700.000,00
KMOTOR S.A. (KMOT)	252.060,00
INVERNEG S.A.	100.000,00
COMERCIAL CARLOS ROLDAN CIA. LTDA.	100.000,00
ASISTENCIA ESPECIALIZADA DEL ECUADOR GEAECUADOR S.A.	10.000,00
DISTRIVEHIC DISTRIBUIDORA DE VEHÍCULOS S.A.	800,00

Fuente: SUPERCIAS

Tabla 12: Clasificación empresas según Capital Social

NOMBRES	CAPITAL SOCIAL
GENERAL MOTORS DEL ECUADOR S.A.	94.603.122,00
TEOJAMA COMERCIAL S.A.	45.000.000,00
IMPORTADORA TOMBAMBA S.A.	33.850.800,00
AUTOMOTORES Y ANEXOS S.A. (A.Y.A.S.A.)	21.598.557,00
METROCAR S.A.	17.875.105,00
NEGOCIOS AUTOMOTRICES NEOHYUNDAI S.A.	17.287.286,00
CASABACA S.A.	17.100.004,00
AEKIA S.A.	14.051.810,00
AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.	11.000.000,00
TOYOTA DEL ECUADOR S.A.	10.002.000,00
ASIAUTO S.A.	9.380.000,00
AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	8.840.010,00
QUITO MOTORS S.A. COMERCIAL E INDUSTRIAL	8.693.324,00
IMBAUTO S.A.	8.131.000,00
LATINOAMERICANA DE VEHICULOS CA LAVCA	7.400.000,00
PROAUTO C.A.	7.300.000,00
TECNOVA S.A.	6.906.000,00
MIRASOL S.A.	6.200.000,00
CORPORACION NEXUM NEXUMCORP S.A.	6.000.000,00
VALLEJO ARAUJO S.A.	5.451.000,00
AUTOLIDER ECUADOR S.A.	5.020.000,00
CIUDAD DEL AUTO CIAUTO CIA. LTDA.	5.000.000,00
E. MAULME C.A.	4.150.000,00
AUTOMOTORES LATINOAMERICANOS S.A. AUTOLASA	4.044.600,00
ECUA AUTO SA ECAUSA	4.023.000,00
INDUAUTO S.A.	4.000.000,00
MAZMOTORS S.A.	3.000.000,00
SOCIEDAD ANONIMA IMPORTADORA ANDINA S.A.I.A.	3.000.000,00
HIVIMAR S.A.	2.332.000,00
AMBACAR CIA. LTDA.	1.700.000,00
KMOTOR S.A. (KMOT)	252.060,00
INVERNEG S.A.	100.000,00
COMERCIAL CARLOS ROLDAN CIA. LTDA.	100.000,00
ASISTENCIA ESPECIALIZADA DEL ECUADOR GEAECUADOR S.A.	10.000,00
DISTRIVEHIC DISTRIBUIDORA DE VEHÍCULOS S.A.	800,00

Fuente: SUPERCIAS

Tabla 13: Clasificación empresas según Costo de Ventas

NOMBRES	COSTO DE VENTAS
GENERAL MOTORS DEL ECUADOR S.A.	782.748.646,90
AEKIA S.A.	152.543.289,27
AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	146.621.282,40
NEGOCIOS AUTOMOTRICES NEOHYUNDAI S.A.	131.280.631,20
IMPORTADORA TOMBAMBA S.A.	117.825.236,10
AUTOMOTORES Y ANEXOS S.A. (A.Y.A.S.A.)	117.690.026,34
TOYOTA DEL ECUADOR S.A.	108.993.221,90
METROCAR S.A.	97.243.233,15
VALLEJO ARAUJO S.A.	97.206.927,97
CASABACA S.A.	87.233.637,60
TEOJAMA COMERCIAL S.A.	85.774.579,43
E. MAULME C.A.	78.100.709,02
AUTOMOTORES LATINOAMERICANOS S.A. AUTOLASA	75.429.493,21
INDUAUTO S.A.	73.614.446,62
QUITO MOTORS S.A. COMERCIAL E INDUSTRIAL	70.229.992,71
PROAUTO C.A.	69.694.153,00
AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.	68.855.398,17
ASIAUTO S.A.	68.262.512,60
MIRASOL S.A.	62.980.344,92
IMBAUTO S.A.	59.332.178,06
AMBACAR CIA. LTDA.	54.399.758,88
MAZMOTORS S.A.	47.932.957,10
ECUA AUTO SA ECAUSA	41.920.447,02
LATINOAMERICANA DE VEHICULOS CA LAVCA	40.265.840,07
AUTOLIDER ECUADOR S.A.	36.629.316,17
KMOTOR S.A. (KMOT)	36.604.001,76
TECNOVA S.A.	35.943.675,82
CIUDAD DEL AUTO CIAUTO CIA. LTDA.	35.825.115,69
CORPORACION NEXUM NEXUMCORP S.A.	35.723.190,45
INVERNEG S.A.	34.424.920,22
SOCIEDAD ANONIMA IMPORTADORA ANDINA S.A.I.A.	29.867.525,46
DISTRIVEHIC DISTRIBUIDORA DE VEHÍCULOS S.A.	27.315.045,97
COMERCIAL CARLOS ROLDAN CIA. LTDA.	23.978.278,71
HIVIMAR S.A.	3.790.197,55
ASISTENCIA ESPECIALIZADA DEL ECUADOR GEAECUADOR S.A.	-

Fuente: SUPERCIAS

Tabla 14: Clasificación empresas según Gastos

NOMBRES	GASTOS
GENERAL MOTORS DEL ECUADOR S.A.	20.563.901,68
IMPORTADORA TOMBAMBA S.A.	12.228.773,16
AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	10.148.416,27
AUTOMOTORES Y ANEXOS S.A. (A.Y.A.S.A.)	9.887.174,78
CASABACA S.A.	6.990.738,73
VALLEJO ARAUJO S.A.	6.807.800,49
INVERNEG S.A.	6.797.929,29
TECNOVA S.A.	6.393.558,38
HIVIMAR S.A.	5.867.784,77
SOCIEDAD ANONIMA IMPORTADORA ANDINA S.A.I.A.	5.564.168,18
CORPORACION NEXUM NEXUMCORP S.A.	5.344.371,44
DISTRIVEHIC DISTRIBUIDORA DE VEHÍCULOS S.A.	5.056.273,53
AUTOMOTORES LATINOAMERICANOS S.A. AUTOLASA	5.051.473,76
METROCAR S.A.	4.995.548,65
QUITO MOTORS S.A. COMERCIAL E INDUSTRIAL	4.989.712,23
AMBACAR CIA. LTDA.	4.711.945,09
COMERCIAL CARLOS ROLDAN CIA. LTDA.	4.502.342,68
PROAUTO C.A.	4.364.657,97
NEGOCIOS AUTOMOTRICES NEOHYUNDAI S.A.	4.312.801,38
E. MAULME C.A.	4.272.748,21
AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.	4.124.480,82
MAZMOTORS S.A.	3.900.757,40
TOYOTA DEL ECUADOR S.A.	3.631.256,53
AEKIA S.A.	3.493.772,87
ASIAUTO S.A.	3.438.638,20
AUTOLIDER ECUADOR S.A.	3.366.053,68
INDUAUTO S.A.	3.270.167,36
MIRASOL S.A.	3.126.977,13
IMBAUTO S.A.	2.399.405,15
KMOTOR S.A. (KMOT)	2.357.581,06
ECUA AUTO SA ECAUSA	2.211.603,99
LATINOAMERICANA DE VEHICULOS CA LAVCA	2.042.758,33
ASISTENCIA ESPECIALIZADA DEL ECUADOR GEAECUADOR S.A.	1.676.394,35
TEOJAMA COMERCIAL S.A.	1.564.947,00
CIUDAD DEL AUTO CIAUTO CIA. LTDA.	279.900,44

Fuente: SUPERCIAS

4.2. DESCARTE

Para el establecimiento del modelo se deben descartar ciertas empresas que están muy por fuera de los rangos promedio. En este sentido el universo de la muestra será de 24 empresas que se detallan a continuación:

Tabla 15: Clasificación empresas objeto de estudio

NOMBRES	VENTAS
AEKIA S.A.	185.072.230,00
AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	179.265.815,00
NEGOCIOS AUTOMOTRICES NEOHYUNDAI S.A.	161.088.587,00
AUTOMOTORES Y ANEXOS S.A. (A.Y.A.S.A.)	159.995.934,48
IMPORTADORA TOMBAMBA S.A.	156.738.149,00
TOYOTA DEL ECUADOR S.A.	125.728.660,00
CASABACA S.A.	121.104.590,16
TEOJAMA COMERCIAL S.A.	118.423.606,46
VALLEJO ARAUJO S.A.	114.503.206,00
METROCAR S.A.	113.066.797,00
E. MAULME C.A.	93.944.867,00
QUITO MOTORS S.A. COMERCIAL E INDUSTRIAL	89.970.524,00
INDUAUTO S.A.	88.403.011,20
AUTOMOTORES LATINOAMERICANOS S.A. AUTOLASA	87.315.198,24
ASIAUTO S.A.	83.336.045,50
AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.	81.848.577,25
PROAUTO C.A.	80.731.953,70
MIRASOL S.A.	74.619.608,40
TECNOVA S.A.	70.539.656,30
IMBAUTO S.A.	69.320.189,94
AMBACAR CIA. LTDA.	66.505.308,27
MAZMOTORS S.A.	58.130.255,30
INVERNEG S.A.	51.862.877,80
CORPORACION NEXUM NEXUMCORP S.A.	51.561.067,00

Fuente: SUPERCIAS

Las estadísticas básicas que arrojan estos datos son:

<i>VENTAS*</i>	
Media	103,46
Error típico	8,19
Mediana	89,19
Moda	#N/A
Desviación estándar	40,12
Varianza de la muestra	1.609,31
Curtosis	(0,57)
Coeficiente de asimetría	0,71
Rango	133,51
Mínimo	51,56
Máximo	185,07
Suma	2.483,08
Cuenta	24,00
Nivel de confianza(95,0%)	16,94

** Expresado en Millones de USD*

La importancia del desarrollo de un modelo de control interno dentro de las empresas clasificadas según CIIU G45es para brindar un sistema que garantice el cumplimiento de los objetivos de las empresas como un factor clave para el gobierno de las organizaciones, teniendo en cuenta que el principal propósito del modelo de control interno es detectar oportunamente cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.

Un sistema de control interno efectivo reduce a un nivel aceptable el riesgo de no alcanzar un objetivo de la entidad y puede hacer referencia a las categorías de objetivos.

De la misma manera hay que considerar que existen limitaciones que pueden afectar la eficacia de cualquier modelo; las mismas pueden originarse por los siguientes factores:

- Falta de establecimiento de objetivos previa la implementación de un sistema de control interno
- Falta de criterio profesional por parte de los líderes de la organización cuya toma de decisiones es erróneo o con sesgo personal
- Errores humanos voluntarios e involuntarios
- La capacidad de la dirección de anular el control interno.
- La capacidad de la dirección y demás miembros del personal para eludir los
- controles mediante confabulación entre ellos.
- Acontecimientos externos que escapan al control de la organización.
- Conspiraciones o complots

4.3. ESTABLECIMIENTO DEL MODELO

Para el establecimiento del modelo se ha tomado en consideración los siguientes aspectos:

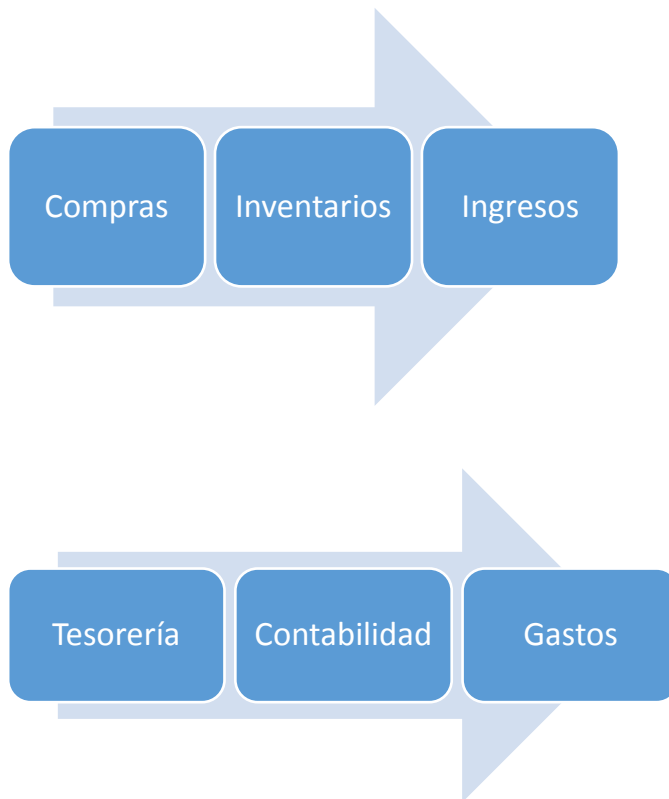
Tabla 16: Aspectos del Modelo de Control Interno

CONCEPTO	ASPECTO
Operaciones del negocio	Naturaleza de los Ingresos
	Productos o servicios
	Alianzas, acuerdos de riesgo compartido y outsourcing de actividades
	Ubicación de las instalaciones
	Clientes clave
	Proveedores de Bienes y Servicios
	Transacciones con empresas relacionadas
	Inversiones
	Adquisiciones, fusiones o disposiciones de actividades relacionadas con el giro del negocio
Financiamiento	Marketing y Publicidad
	Recursos Propios
	Estructura de la deuda (convenios, restricciones, garantías y acuerdos)
Presentación de Informes Financieros	Instrumentos Financieros
	Normas contables y prácticas específicas de la industria
	Contabilidad de valores razonables
	Inventarios
	Activos y Pasivos
	Contabilidad de transacciones inusuales o complejas
	Presentación de Estados Financieros

Fuente: Cicinacional

4.3.1. Ámbito Interno

El modelo de control interno propuesto para las empresas según CIIU G45 hace énfasis en los siguientes aspectos:



4.3.2. Establecimiento de Objetivos de Control

Es responsabilidad de la Alta Gerencia de cada organización el establecer objetivos tanto para enrumbar a la compañía al camino deseado en línea con su misión y visión; tanto como para fijar objetivos con carácter previo al diseño e implementación de un modelo de control interno, con la finalidad de controlar y minimizar de manera adecuada los riesgos que afectan a los objetivos antes descritos.

El Marco Integrado de Control Interno según el COSO III, establece tres categorías de objetivos que para toda empresa son aplicables para centrarse en diferentes aspectos del control interno.

4.3.2.1. Objetivos Operativos

Se relacionan con el cumplimiento de la visión y misión de la empresa. Están enfocados en la eficiencia y eficacia de las operaciones, incluyendo la parte financiera y operacional, así como la protección de cada uno de los activos disponibles de las empresas ante posibles pérdidas.

4.3.2.2. Objetivos de Información

Se refieren a la preparación de reportes para la organización y los accionistas o socios teniendo en cuenta que es información verificada, verídica y transparente.

Reporte Financiero Externo

- * Cuentas Anuales
- * Estados financieros con cortes
- * Publicación de resultados
- * Distribución de Utilidades

Reporte No Financiero Externo

- * Informe de Control Interno
- * Memoria de Sostenibilidad
- * Plan Estratégico
- * Custodia de Activos

Reporte Financiero Interno

- * Estados Financieros parcializados
- * Presupuestos
- * Flujos de Caja

Reporte No Financiero Interno

- * Utilización de Activos
- * Encuesta de Satisfacción de Cliente
- * Indicadores de Riesgo

4.3.2.3. Objetivos de Cumplimiento

Se relaciona con el cumplimiento de Normas, Leyes y Regulaciones a las que están sujetas las empresas. Siempre todas las funciones desarrolladas por las empresas deben manejarse dentro de un marco legal implementado por distintos órganos de control.

4.3.3. Identificación de Riesgos

Los riesgos son determinados de acuerdo a los objetivos de control con respecto al proceso, responsable y materialidad. Para ello se han establecido las siguientes actividades para poder identificar y valorar los riesgos:



4.3.4. Evaluación de Riesgos

Para poder evaluar los riesgos, se debe realizar un Mapeo de riesgos en la siguiente matriz a cada una de las actividades a evaluar; para determinar de esta manera las probabilidades y consecuencias de cada acción

Tabla 17: Mapeo de Riesgos

No.	Factores de Riesgo	Consecuencias	Probabilidad	Nivel de Riesgo	Control Existente	Causas y condiciones	Responsable

Fuente: Auditoool

Grafico 14: Matriz de Probabilidades y Consecuencias

PROBABILIDAD	CONSECUENCIAS				
	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófica
Raro	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Alto
Improbable	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
Posible	Bajo	Moderado	Alto	Extremo	Extremo
Probable	Moderado	Alto	Alto	Extremo	Extremo
Cast Seguro	Alto	Alto	Extremo	Extremo	Extremo
Extremo	Los riesgos extremos deben ponerse en conocimiento de los Directores y ser objeto de seguimiento permanente.				
Alto	Los riesgos altos requieren la atención del Presidente/Director General/ Director Ejecutivo.				
Moderado	Los riesgos moderados deben ser objeto de seguimiento adecuado por parte de los niveles medios de Dirección.				
Bajo	Los riesgos bajos deben ser objeto de seguimiento por parte de los supervisores.				

Fuente: Embl

4.3.5. Respuestas a los riesgos

4.3.5.1. Control Interno Ingresos

Incluye todas aquellas funciones que se requieren llevar a cabo para poder cambiar por efectivo, con los clientes, sus productos o servicios.

FUNCIONES	ASIENTOS CONTABLES	FORMAS Y DOCUMENTOS
Otorgamiento de Crédito	Ventas	Pedidos de clientes
Toma de Pedidos	Costo de Ventas	Ordenes de pedido y embarque
Entrega de mercadería	Ingresos de Caja	Requisiciones
Prestación de servicios	Descuento en Ventas	Facturas de Venta
Facturación	Devolución en Ventas	Notas de Crédito
Contabilización de Comisiones	Descuentos por pronto pago	Notas de Remisión
Cuentas por Cobrar	Provisión de cuentas incobrables	Remesas de clientes
Cobranza	Recuperación de cuentas incobrables	Nota de Descuento
Facturas y/o notas de crédito	Gastos de Comisiones	
Determinación del costo de ventas	Provisión garantías pagadas por anticipado	

A continuación se establecen algunas técnicas de control aplicables a los ingresos:

- Autorizaciones de clientes a crédito mediante establecimiento de políticas de selección y aprobación de crédito tales como niveles de aprobación de acuerdo a montos y condiciones

- Precios y condiciones autorizadas que consten dentro de una política por escrito
- Las cuentas y los ajustes a los ingresos, costos y gastos de ventas deben seguir criterios y políticas claras, con relación a descuentos, rebajas y devoluciones. Hay que considerar que deben existir formas numeradas para cada uno de los documentos de respaldos y estos deben ser contabilizados periódicamente.
- Depende de los perfiles que se asignen a los funcionarios mediante sus cargos y funciones diarias se les otorgará permisos y restricciones en lo que se refiere a la programación de sistemas automatizados y documentación ya que no todos los miembros de la organización deben tener acceso a información sensible de la empresa.
- Las autorizaciones de crédito se deben otorgar después de un análisis del cliente, historial, bases de datos y comparación entre órdenes de pedido y facturación.
- Cada pedido autorizado debe embarcarse de manera correcta y oportuna. Para ello se debe realizar una supervisión aleatoria y periódicamente al personal que ejecuta los embarques
- Se deben establecer registros para la facturación de mercancías sin costo como promocionales, muestras, garantías

- Todo atraso en la entrega de un pedido deberá ser documentado a fin de determinar las causas de dicho atraso y ejecutar medidas correctivas y preventivas
- Verificación de los datos contenidos en las facturas por empleado que no esté involucrado en la preparación de la misma
- Comparación de los datos de la factura con la documentación de los pedidos y embarques
- Control del efectivo cobrado desde su recepción hasta su depósito con una conciliación diaria de cada caja registradora con los depósitos del banco
- Recolecciones frecuentes del efectivo que se encuentre en cajas
- Auditorías a las fuentes originales de cobranza para verificar el registro de todos los cobros recibidos
- Procedimientos documentados para el proceso, corte y cierre de periodos
- Investigación de la falta de continuidad de la secuencia numérica de las formas utilizadas para el registro contable
- Revisión y seguimiento de facturas y pedidos pendientes de entregar
- Rotar labores del personal de contabilidad

- Conciliación en forma periódica de los saldos de auxiliares de clientes con los saldos del libro mayor
- Revisión pormenorizada de los estados de cuenta enviados a los clientes, investigación y seguimiento de facturas vencidas, créditos y cobros no aplicados en forma correcta.
- Contar con catálogo de cuentas contables que contengan la descripción de cada cuenta, instructivos para el manejo de las mismas y guía de contabilización para el registro de las operaciones.
- Procedimientos escritos de corte y cierre de periodo, expresando las fuentes que deben utilizarse para preparar los cortes a efectuar.
- Revisión y aprobación de cada asiento contable por personal autorizado
- Procedimientos documentados para preparar información en materia de impuestos
- Técnicas utilizadas para descubrir errores y omisiones en materia de conciliación de actividades y operaciones con las cuentas contables, conciliación con terceros
- No depositar cobranza en las cuentas de caja chica
- Endoso inmediato de todos los cheques o giros recibidos del cliente por el empleado que abre la correspondencia.

4.3.5.2. Control Interno Inventarios

Las funciones de control de inventarios pueden apreciarse desde dos puntos de vista: Control Operativo y Control Contable.

El control operativo aconseja mantener las existencias a un nivel apropiado, tanto en términos cuantitativos como cualitativos, de donde es lógico pensar que el control empieza a ejercerse con antelación a las operaciones mismas, debido a que si compra si ningún criterio, nunca se podrá controlar el nivel de los inventarios. A este control pre-operativo es que se conoce como Control Preventivo.

La auditoría, el análisis de inventario y control contable, permiten conocer la eficiencia del control preventivo y señala puntos débiles que merecen una acción correctiva.

FUNCIONES	ASIENTOS CONTABLES	FORMAS Y DOCUMENTOS
Eliminación de irregularidades en la oferta	Mercaderías en tránsito	Facturas de Compra
Compra o producción en lotes o tandas	Inventario de materia prima	Órdenes de ingreso a bodega
Permitir a la organización manejar materiales perecederos	Inventario de productos en proceso	
Almacenamiento de mano de obra	Inventario de productos terminados	

A continuación se establecen algunas técnicas de control aplicables a los inventarios:

- Conteo físico de los inventarios por lo menos una vez al año, sin importar el sistema que se utilice.
- Hacer conteos periódicos o permanentes para verificar las pérdidas de material.

- Procurar que el control de inventarios se realice por medio de sistemas computarizados, especialmente si se mueven una gran variedad de artículos. El sistema debe proveer control permanente de inventarios, de manera de tener actualizadas las existencias, tanto en cantidad como en precios.
- Establecer un control claro y preciso de las entradas de mercancías a la bodega, informes de recepción para las mercancías compradas e informes de producción para las fabricadas por la empresa. Las mercancías saldrán del almacén únicamente si están respaldadas por notas de despacho o requisiciones las cuales han de estar debidamente autorizadas para garantizar que tendrán el destino deseado.
- Los inventarios deben encontrarse en instalaciones que los protejan de deterioros físicos o de robos y procurar que solo tengan acceso a las mismas el personal de almacén debidamente autorizado.
- Trate de responsabilizar al Jefe de Bodega de informar sobre la existencia de mercancías deterioradas. También deberá responsabilizarle de no mezclar los inventarios de propiedad de la compañía con las mercancías recibidas en consignación o en depósito.
- Mantenimiento eficiente de compras, recepción y procedimientos de embarque.

- Almacenamiento del inventario para protegerlo contra el robo, daño ó descomposición.
- Permitir el acceso al inventario solamente al personal que no tiene acceso a los registros contables.
- Mantener registros de inventarios perpetuos para las mercancías de alto costo unitario.
- Comprar el inventario en cantidades económicas en base a los presupuestos de la empresa.
- Mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a pérdidas en ventas.
- No mantener un inventario almacenado demasiado tiempo, evitando con eso el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios.
- Involucrar al personal en el control de los materiales: concientizarlo con charlas y concursos sobre el problema; aceptar sugerencias; informarles sobre los resultados de los inventarios, en lo que a pérdidas se refiere y sobre todo, hacerle sentirse parte importante de la organización.
- Confrontar los inventarios físicos con los registros contables.
- Proteger los inventarios en un almacén techado y con puertas de manera que se eviten los robos.

- Realizar entrega de mercancías únicamente con requisiciones autorizadas.
- Proteger los inventarios con una póliza de seguro.
- Hacer verificaciones al azar para comparar con los libros contables.
- Cuando el sistema de registro y control de los inventarios, no esté integrado computacionalmente con el contable, debe efectuarse diariamente, el cuadro en valores, entre los datos de los movimientos reportados por el almacén y los registrados por contabilidad.
- Los custodios de las existencias almacenadas deben firmar actas de responsabilidad material, que garanticen su control y recuperación antes faltante o deterioros por negligencia.
- El almacén debe contar con la relación de cargos y nombres de las personas autorizadas a entrar en el mismo y de los nombres y firmas de los funcionarios autorizados a solicitar productos u ordenar ventas y despachos a terceros.
- Todo documento elaborado por movimientos de existencias, debe estar firmado por la persona que entrega y por la que recibe.
- Los registros de inventario no pueden operarse por personal de la bodega, ni estos, tener acceso a los mismos.

- Stock Mínimo: Es importante determinar la cantidad mínima de existencia de un artículo para poder servir con regularidad los pedidos que realicen los clientes.
- Stock Máximo: La cantidad máxima, será la que, sin interferir en el espacio de la bodega, sin perjudicar con su inversión la composición del capital de trabajo, pueda soportar la buena marcha de la empresa. No obstante, pueden concurrir ciertas circunstancias para que, en una época determinada, se aumente la cantidad máxima.
- Solicitud de Compras: La persona encargada de llevar los registros que controlan los inventarios, al observar que algún artículo está llegando al límite mínimo de existencias, cubrirá una solicitud de compras y se le enviara al Jefe de Bodega. Este le devolverá una copia debidamente firmada para su correspondiente archivo y comprobará la cantidad física de existencia real, la cual anotará en la solicitud de compras. De esta forma se podrá verificar si los registros contables cuadran con la existencia real.
- Entrada de mercancías: El Jefe de bodega deberá saber la fecha aproximada en que llegaran los pedidos con el objeto de tener disponibilidad de espacio para su almacenamiento. Al llegar las mercancías las pasará, contará o medirá, según los casos, y pasará al departamento de compras el informe de recepción de mercancías. Este departamento comprobará si

los datos suministrados en el informe están de acuerdo con la factura enviada por el proveedor; si hay conformidad entre ambos dará su aprobación a la factura y la pasará al departamento de contabilidad el cual añadirá al importe de la factura, todos los gastos de compras cargables a la misma y hallará el costo unitario por artículo.

- Salida de mercancías de la bodega: El control de salida de inventarios de la bodega debe ser sumamente estricto. Las mercancías podrán salir del almacén únicamente si están respaldadas por las correspondientes notas de despacho o requisiciones, las cuales han de estar debidamente autorizadas para garantizar que tendrán el destino deseado.

4.3.5.3. Control Interno Compras

De la misma manera que las otras cuentas el objetivo de compras es: cuidar los fondos de la Compañía y obtener utilidades. Para ello se busca obtener:

- Materiales apropiados al precio adecuado.
- La calidad justa, del proveedor conveniente, en el momento preciso.
- Facilidad y agilidad en los procesos de solicitud y adquisición de Materiales y servicios.

FUNCIONES	ASIENTOS CONTABLES	FORMAS Y DOCUMENTOS
Selección de proveedores	Compras	Requisiciones de compra
Solicitudes de compra	Pago a proveedores	Ordenes de compra
Recepción de mercancía	Anticipo a proveedores	Recepciones de mercancía
Control de calidad de mercancía	Acumulación de pasivos	Notas de cargo y crédito
Pago a proveedores	Ajuste de compras	Solicitudes de cheque
Registro y control de pasivos	Descuentos sobre compras	Rechazos de mercancía

A continuación se establecen algunas técnicas de control aplicables a las compras:

- Los proveedores deben ser autorizados de acuerdo a políticas establecidas por la administración
- Establecer una base de datos de proveedores
- Comprobación de la validez de datos como numero de proveedor, límite de crédito otorgado
- El precio y condiciones de los bienes y mercancías que han de proporcionar los proveedores deben ser autorizados de acuerdo a políticas establecidas por la administración.
- Comparación periódica de los precios que aparecen en las órdenes de compra con los precios autorizados, así como de los precios pagados a un proveedor con los precios del mercado
- Establecimiento de un departamento centralizado de compras que controle todas las órdenes de compra a proveedores, excepto aquellas de menor valor que pueden realizarse en las secciones o departamentos por medio de un fondo de caja menor.

- Las distribuciones de cuentas y los ajustes a los desembolsos en efectivo y cuentas de los proveedores, pagos anticipados y pasivos acumulados deben autorizarse de acuerdo a políticas establecidas por la dirección
- Todos los pagos por bienes o mercancías recibidos deben efectuarse de acuerdo a políticas establecidas por la administración
- Conciliación del total de cheques firmados con los totales autorizados
- Política para evitar la firma de cheques en blanco o al portador
- Solo deben aceptarse mercancías y servicios que se hayan solicitado
- Verificación de las cantidades, precios y condiciones facturadas, mediante referencia a la orden de compra, informe de recepción y verificación de la documentación
- Conciliación en forma regular y periódica de los saldos auxiliares de proveedores y acreedores con los saldos del libro mayor
- Deben prepararse asientos contables por las cantidades adecuadas a proveedores, acreedores por los pagos efectuados y por los ajustes relativos en cada periodo contable

4.3.5.4. Control Interno Gastos

Se realiza un mayor enfoque en el Control Interno de los Gastos debido a que es lo que las empresas pueden controlar más para aumentar su utilidad ya que a veces son innecesarios y que para algunas resulta un dolor de cabeza.

El principal objetivo de revisar los gastos es tener la certeza de su correcta ejecución y que cumplan con todas las políticas administrativas y fiscales que aseguren su validez por lo que es necesario:

- Verificar que se haya registrado únicamente gastos reales
- Los gastos deben pertenecer al ciclo en el que se incurrieron
- Clasificar adecuadamente los gastos de acuerdo a su concepto y origen
- Destacar en el Estado de Resultados los gastos extraordinarios

FUNCIONES	ASIENTOS CONTABLES	FORMAS Y DOCUMENTOS
Administración de presupuestos	Sueldos y salarios	Facturas de Compra
Desembolsos de efectivo	Honorarios profesionales	Recibos de pago
Presentar informes de asistencia	Promoción y Publicidad	Cheques
	Transporte	
	Gastos de Viaje	
	Arrendamientos	
	Suministros	
	Mantenimiento y reparaciones	
	Seguros y reaseguros	

A continuación se establece un cuestionario de control interno para los gastos:

No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Existe control presupuestal de los gastos?				
2	¿Los gastos están divididos por funciones a quienes beneficiaron? (administración, ventas, compras)				
3	¿Las comisiones se contabilizan adecuadamente?				
4	¿Se verifican los cargos o resultados por concepto de depreciación o amortización?				
5	¿Se cuenta con un programa autorizado para gastos de promoción y publicidad?				
6	¿Se verifican los cargos a resultados por conceptos de impuestos a cargo de la empresa?				
7	¿Todos los gastos son autorizados por algún funcionario?				
8	¿Todos los comprobantes de gastos se apegan a sus políticas?				
9	¿Se tiene un análisis completo por subcuenta de gastos?				
10	¿Se establece un plan de supervisión de las cuentas y subcuentas de gastos para excluir gastos de cortes anteriores?				

A continuación se establecen algunas técnicas de control aplicables a los gastos:

- Validar si el gasto, es realmente necesario, si contribuye al funcionamiento operativo de la empresa, y que sin él, no es

posible llevar adecuadamente la gestión de administración o de venta.

- Saber perfectamente, en qué área de la organización se está efectuando la erogación, pues de esto depende un adecuado registro contable.
- “El control de gastos debe ser una función prioritaria en la empresa que permita la adecuada identificación de cada uno de ellos”
- Antes de realizar cualquier gasto, se debe saber si en la empresa se puede reutilizar recursos ya existentes.
- Cualquier gasto, debe estar contemplado en el presupuesto del área, y si éste es espontaneo o de emergencia, se debe incluir en el presupuesto del siguiente periodo.
- Es muy importante analizar y cuestionar el gasto, ya que si es posible, se debe eliminar, pero cuidando de no escatimar recursos para el adecuado funcionamiento del área en cuestión.
- Es un verdadero peligro, eliminar gastos sin antes analizar su optimización, pues es muy común que, con la intención de incrementar utilidades, se recorten gastos que puedan generar problemas en la operación de la empresa.

- El gasto debe estar directamente relacionado con el ingreso que se genera en la empresa, pues de esto depende que el flujo de efectivo de la organización sea positivo.
- Se debe cuidar que los gastos nunca superen a los ingresos, pues esto genera un déficit en el flujo de efectivo, lo que provocaría buscar otras fuentes de ingresos como préstamos que generan intereses, mermando la utilidad.
- Precios y condiciones autorizadas que consten dentro de una política por escrito
- Se debe solicitar factura por cada gasto realizado
- Cada gasto autorizado debe validarse de manera correcta y oportuna. Para ello se debe realizar una supervisión aleatoria y periódicamente al personal que autoriza los gastos
- Procedimientos documentados para el proceso, corte y cierre de periodos
- Conciliación en forma periódica de los saldos de auxiliares de clientes con los saldos del libro mayor
- Contar con catálogo de cuentas contables que contengan la descripción de cada cuenta, instructivos para el manejo de las mismas y guía de contabilización para el registro de las operaciones.
- Revisión y aprobación de cada asiento contable por personal autorizado

- Técnicas utilizadas para descubrir errores y omisiones en materia de conciliación de actividades y operaciones con las cuentas contables, conciliación con terceros
- Los tipos de retribución y las deducciones de nómina deben autorizar, de acuerdo a políticas establecidas para fijar sueldos y condiciones en la prestación de servicios.

4.3.5.5. Control Interno Contabilidad

Comprende aquella parte del control interno que influye directa o indirectamente en la con-fiabilidad de los registros contables y la veracidad de los estados financieros, cuentas anuales o estados contables de síntesis.

A continuación se establecen algunas técnicas de control aplicables a la Contabilidad:

- Definición de los objetivos y las metas tanto generales, como específicas
- Definir las políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de las actividades
- Utilizar o adaptar un sistema de organización adecuado para ejecutar los procedimientos

- Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad
- Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos
- Dirección y administración del personal de acuerdo con un adecuado sistema de evaluación
- Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones de control interno realizadas por organismos externos
- Instrucciones por escrito
- Identificación de puntos claves de control en cada actividad, proceso o ciclo
- Actualización de medidas de seguridad
- Registro adecuado de toda la información
- Conservación y adecuado sistema de archivo para la documentación
- Incentivar al personal para que se encuentre comprometido con las actividades del área y fundamentalmente con los propósitos de la empresa
- Control independiente del Área de Contabilidad para la asistencia del personal

- Al implementar servicios contables por parte de miembros externos a la organización debe tener autorización de gerencia
- Implementar formas numeradas en todos los comprobantes de contabilidad con un adecuado control periódico sobre las mismas.
- Controlar el acceso a la información de personas no autorizadas al departamento de contabilidad
- Verificar que se estén cumpliendo con todas las normas generales de contabilidad y tributarias vigentes
- Elaborar planes de trabajo, e implementar procedimientos específicos que permitan la eficiencia de los flujos de información desde los procesos de proveedores de información hasta el proceso contable, en forma oportuna.
- Implementar procedimientos administrativos que sean efectivos, para establecer la responsabilidad de registrar los recaudos generados, la autorización de los soportes por funcionarios competentes, manejo de cajas menores o fondos rotativos con sus respectivos arqueos periódicos
- Implementar un sistema que permita verificar periódicamente la elaboración y cálculo de los ajustes que sean necesarios, para revelar razonablemente la información contable,

especialmente los relacionados con depreciaciones, provisiones y amortizaciones.

- Establecer procedimientos que garanticen un adecuado flujo de documentos a través de las dependencias de la organización, de tal manera que permita la generación oportuna de libros de contabilidad e información contable
- Adoptar una política mediante la cual todos los hechos económicos, financieros y sociales realizados en cualquier departamento, sean debidamente informados al Área de Contabilidad a través de los documentos fuente o soportes de las operaciones, para que sean canalizados por el proceso contable

4.3.5.6. Control Interno Tesorería

Incluye aquellas funciones que tratan sobre la estructura y el rendimiento del capital.

FUNCIONES	ASIENTOS CONTABLES	FORMAS Y DOCUMENTOS
Relaciones con sociedades financieras y de crédito	Obtención y pago de financiamiento	Certificados provisionales de acciones
Relaciones con accionistas	Emisión y retiro de acciones	Acciones emitidas
Administración de efectivo e inversiones	Compra venta de inversiones en el mercado de valores	Obligaciones, bonos, papel comercial
Acumulación, cobro y pago de intereses y dividendos	Amortización de descuentos, gastos y primas diferidos, en relación con deudas e inversiones	Títulos de crédito como cheques, pagarés, cartas de crédito, etc.
Custodia física del efectivo y los valores	Acumulaciones, cobros y pagos de intereses y dividendos	Pólizas de seguro
Administración y vigilancia de la deuda		
Operaciones de inversión y financiamiento		

A continuación se establecen algunas técnicas de control aplicables a la Tesorería:

- Políticas por escrito para la selección de fuentes de financiamiento
- Controles periódicos de los archivos por parte de auditoría interna
- Las fuentes de inversión y financiamiento utilizados por la empresa deben autorizarse mediante estándares, respecto a asuntos tales como: capacidad actual y potencial, disposición para endeudar a la empresa o para invertir en ella; integridad y confiabilidad; motivos para endeudar a la empresa o para invertir en ella; conflictos de intereses existentes y potenciales; restricciones legales; costo de capital

- Los importes, momento y condiciones de las transacciones de financiamiento y capital deben autorizarse de acuerdo con políticas
- Ofrecer al público hasta un porcentaje determinado de las acciones comunes de la empresa
- Todas las opciones de compra de acciones y derechos a comprar acciones tendrían la aprobación del comité directivo
- Ningún préstamo a largo plazo excederá de un límite determinado, ni devengará interés en exceso de la tasa promedio de mercado
- Autorización específica de ajustes, cuando éstos no coinciden con las políticas establecidas
- Verificación periódica de las aprobaciones que se requieren para transferir responsabilidades, cambios en las formas o en los sistemas de archivo
- Procedimientos documentados para iniciar, revisar y aprobar solicitudes para obtener o devolver recursos y comprar o vender inversiones
- Uso y control de formas numeradas
- Matriz de firmas autorizadas para aprobar transacciones de tesorería

- Limitación de acceso a los archivos o datos de entrada manuales o basados en el computador
- Los recursos obtenidos de inversionistas y acreedores, los gastos financieros de los recursos de capital, las entregas de los recursos a inversionistas y acreedores, las compras y ventas de inversiones y los productos e inversiones en valores deben informarse con exactitud y en forma oportuna
- Registro cronológico de órdenes de compra y venta de valores para determinar que cada compra y venta se reconoce dentro del periodo de tiempo apropiado
- Conciliación del total de dividendos a pagar con las acciones en circulación
- Conciliación de los intereses acumulados con las cantidades a pagar por deudas o a cobrar por inversionistas
- Conciliación de las transacciones registradas con los estados de cuenta de los corredores, bancos o fideicomisos
- Cuando los principios de contabilidad generalmente aceptados requieren que se efectúen cambios a los valores de las inversiones, estos cambios deben calcularse con exactitud y registrarse en forma oportuna
- Comparación de resultados reales con los presupuestados y análisis de las variaciones

- Fechas determinadas para controlar la oportunidad de los cortes de procesamiento y producción de informes periódicos en digital
- Conciliación en forma regular de los saldos de auxiliares de inversiones, préstamos y acciones
- Los asientos contables de tesorería deben concentrar y clasificar las transacciones de acuerdo a las políticas de la empresa

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

De acuerdo con el desarrollo del trabajo de investigación realizado en base a la clasificación de la SUPERCIAS sobre las empresas comerciales correspondientes al código CIIU G45, se puede evidenciar que el Control Interno es una herramienta fundamental para las empresas, puesto que les ayuda a cumplir sus objetivos por la transparencia que se otorga a cada una de las actividades del negocio.

Al ser un modelo, no se puede obtener una eficiencia del 100%, pero si se mitiga el riesgo de evitar contratiempos financieros y administrativos. El presente modelo no es el remedio infalible para que las empresas comerciales tengan la máxima seguridad deseada en sus transacciones cotidianas, sin embargo si brinda una seguridad razonable a la confiabilidad de su información contable, con la veracidad razonable de la información financiera, con su eficacia y eficiencia operativa y con el riesgo de estafas o fraudes.

Al referirse a control interno como un proceso, significa que lo debemos observar como una cadena de acciones que se extienden a todas las actividades que se generan por un giro de negocio regular que se integran a los demás procesos básicos de una empresa tales como la supervisión, planificación e implementación.

En épocas de crisis las empresas deben controlar eficientemente sus gastos para tratar de solventar la sostenibilidad de las empresas. La administración es responsable directa de todas las actividades de una empresa, incluyendo su estructura de control interno. Naturalmente, la administración en los diferentes niveles tendrá distintas responsabilidades dentro del control interno, tales responsabilidades difieren a menudo dependiendo de las características de la empresa, debiendo conducir sus actividades y tomando acciones específicas de acuerdo con leyes y regulaciones aplicables las cuales establecen el comportamiento de la empresa en el cumplimiento de los objetivos.

5.2. RECOMENDACIONES

- Adaptar el presente modelo de control interno a cada empresa para alinearlos a los objetivos de la empresa
- Informar a todo el personal sobre su rol en e importancia en sus funciones al momento de adaptar el modelo de control interno
- Delimitar accesos y permisos a lugares y documentos específicos a fin de precautelar la seguridad de la información sensible de la empresa

- Determinar montos y firmas autorizadas para las distintas aprobaciones
- Elaborar formas numeradas para los documentos relevantes a fin de controlar su correcto uso y destino
- Realizar un seguimiento periódico sobre las formas numeradas
- Realizar un seguimiento periódico sobre el cumplimiento de las actividades a fin de que el modelo se lleve a cabo correctamente
- Establecer políticas sobre cada proceso de la empresa
- Documentar y evidenciar las falencias del modelo a fin de proponer estrategias de mejora en beneficio de la empresa
- Alinear los objetivos del control interno con los establecidos en los marcos legales y jurídicos
- Establecer stock de seguridad en el caso de los inventarios a fin de no quedarnos sin productos para su comercialización

5. BIBLIOGRAFIA

LIBROS Y MONOGRAFÍAS

- Actualicese.com* . (11 de Junio de 2015). Obtenido de <http://actualicese.com/actualidad/2015/06/11/control-interno-tipos-de-control-y-sus-elementos-basicos/>
- Actualicese.com*. (29 de Mayo de 2014). Obtenido de <http://actualicese.com/2014/05/29/que-es-una-empresa-comercial/>
- Aguirre. (2001). *Control Interno, Áreas específicas de implantación, procedimientos y Control* . España: Editorial Cultural de Ediciones S.A.
- Belda, C. F. (2008). *Manual de Contabilidad de Costes*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Brambila, G. C. (8 de Junio de 2012). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/organigramas-definiciones-y-herramientas/>
- Calv, H. A. (s.f.). *Gerencie.com*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/auditoria-financiera.html>
- Cepeda, G. (1997). *Auditoría y Control Interno*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- CHACÓN HERNÁNDEZ, D. (17 de ABRIL de 2013). *Diferencia entre empresas de servicios y comercializadoras en sus estados financieros*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/diferencia-entre-empresas-de-servicios-y-comercializadoras-en-sus-estados-financieros/>
- ClubEnsayos.com. (Septiembre de 2011). *Método Inductivo*. Obtenido de <https://www.clubensayos.com/Ciencia/M%C3%A9todo-Inductivo/63128.html>
- EFXTO. (s.f.). *EFXTO comunidad Forex*. Obtenido de <https://efxto.com/diccionario/riesgo-financiero>
- El Contador Virtual*. (23 de 02 de 2010). Obtenido de <http://elcontadorvirtual.blogspot.com/2010/02/auditoria-de-gastos.html>
- ESTUDIO MENSUAL DE OPINIÓN EMPRESARIAL - ABRIL 2016. (2016). *ESTUDIO MENSUAL DE OPINIÓN EMPRESARIAL*, 1 Y 4.
- Franklin, T. y. (1985). *Principio de Administración*. Mexico: Compañía Editorial Continental S. A. PC.
- Gómez, G. (11 de Mayo de 2001). *Control interno en la organización empresarial*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/control-interno-organizacion-empresarial/>
- Gomez, G. (11 de Mayo de 2001). *Control interno en la organización empresarial*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/control-interno-organizacion-empresarial/>
- Hernández, J. C. (30 de Enero de 2002). *Gestiopolis*. Obtenido de Planificación y control de gastos en la empresa: <http://www.gestiopolis.com/planificacion-y-control-de-gastos-en-la-empresa/>
- Lefcovich, Mauricio León. (2003). *Gerencie.com*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/>
- López, E. A. (2006).
- Mantilla, S. (2005). *Control Interno Informe Coso*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mendez, C. E. (2001). *Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá: McGraw Hill. Obtenido de

- <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4690/17011204.pdf?sequence=2>
- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR. (6 de Enero de 2015). *Ecudor aplica salvaguardia cambiaria en favor de la economía nacional*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/Resoluci%C3%B3n-011-2015.pdf>.
- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR. (2015). *Resolución No. 011-2015*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/Resoluci%C3%B3n-011-2015.pdf>
- MONTEROS, E. (Julio de 2009). *Blogspot*. Obtenido de <http://edgarmonteros.blogspot.com/2011/03/breve-historia-de-las-empresas.html>
- Monterroso, H. E. (20 de Febrero de 2007). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos/>
- Naciones Unidas. (2009). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU)*. New York: Publicación de las Naciones Unidas.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. (s.f.). *SECTORES E INDUSTRIAS*. Obtenido de COMERCIO: <http://www.ilo.org/global/industries-and-sectors/commerce/lang-es/index.htm>
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO. (s.f.). *Temas Comerciales*. Obtenido de Salvaguardias: https://www.wto.org/spanish/tratop_s/safeg_s/safeg_info_s.htm
- Perdomo, M. A. (2004). *Fundamentos de Control Interno*. International Thomson Editores S. A.
- PROEcuador. (2015). *BOLETIN DE COMERCIO EXTERIOR*, 7.
- Qualpro Consulting S. C., (s.f.). *Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III*.
- Quintero, A. L. (12 de Abril de 2013). *Eficiencia, eficacia y efectividad en la calidad empresarial*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/eficiencia-eficacia-y-efectividad-en-la-calidad-empresarial/>
- RADIO HUANCAVILCA (2015). El comercio es el sector más afectado por las salvaguardias [Grabado por Miguel González]. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Redacción Andes. (7 de Febrero de 2015). Desde fines de febrero Ecuador aplicará medidas de protección en materia de comercio exterior. *Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica*.
- Redacción Economía. (8 de Marzo de 2015). El 68% de los bienes de importación está libre de sobretasas arancelarias. *El Telégrafo*.
- Requeijo, J. (2006). *Anatomía de las Crisis Financieras*. Madrid: McGraw-Hill.
- Romero, J. (31 de Agosto de 2012). *Control Interno y sus 5 componentes según COSO*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/control-interno-5-componentes-segun-coso/>
- Sampieri, R. H., Criollo, C. F., & Lucio, P. B. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGRAW-HILL.
- SECRETARIA DE ECONOMIA DE MEXICO. (1 de JUNIO de 2014). *INSTITUTO NACIONAL DEL EMPRENDEDOR*. Obtenido de <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=14&guia=62&giro=0&ins=111>

Tulcanaza Prieto, A. B. (2010). *Concentración del poder económico en el sector comercio en Ecuador. Período 2002 - 2008*. Obtenido de http://www.puce.edu.ec/economia/docs/disertaciones/2010/2010_tulcanaza_prieto_ana_belen.pdf

DOCUMENTOS EN LÍNEA

Actualicese.com. (29 de Mayo de 2014). Obtenido de <http://actualicese.com/2014/05/29/que-es-una-empresa-comercial/>

ClubEnsayos.com. (Septiembre de 2011). Método Inductivo. Obtenido de <https://www.clubensayos.com/Ciencia/M%C3%A9todo-Inductivo/63128.html>

EFXTO. (s.f.). EFXTO comunidad Forex. Obtenido de <https://efxto.com/diccionario/riesgo-financiero>

Gómez, G. (11 de Mayo de 2001). Control interno en la organización empresarial. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/control-interno-organizacion-empresarial/>

Hernández, J. C. (30 de Enero de 2002). Gestiopolis. Obtenido de Planificación y control de gastos en la empresa: <http://www.gestiopolis.com/planificacion-y-control-de-gastos-en-la-empresa/>

Lefcovich, Mauricio León. (2003). Gerencie.com. Obtenido de <http://www.gerencie.com/>

Mendez, C. E. (2001). Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá: McGraw Hill. Obtenido de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4690/17011204.pdf?sequence=2>

Quintero, A. L. (12 de Abril de 2013). Eficiencia, eficacia y efectividad en la calidad empresarial . Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/eficiencia-eficacia-y-efectividad-en-la-calidad-empresarial/>

Romero, J. (31 de Agosto de 2012). Control Interno y sus 5 componentes según COSO. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/control-interno-5-componentes-segun-coso/>

ARTICULOS

López, E. A. (2006).